

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza podnikatelského okolí a odvětví z pohledu vybraného podniku
Analysis of Business Environment and Surroundings from a Selected Company Perspective

Student: Veronika Marková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Marková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza podnikatelského okolí a odvětví z pohledu vybraného podniku**
Analysis of Business Environment and Surroundings from a Selected Company Perspective
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska analýzy podnikatelského prostředí a okolí
3. Charakteristika podniku a odvětví
4. Analýza podnikatelského prostředí a mezipodnikové srovnání
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Fránek, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 10. 5. 2019


.....
Veronika Marková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za věnovaný čas a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska analýzy podnikatelského prostředí a okolí	6
2.1	Podnikání.....	6
2.1.1	Obchodní závod.....	6
2.1.2	Členění podniků	7
2.2	Podnikové okolí.....	9
2.2.1	Vnější okolí podniku	11
2.2.2	Lokální, národní a globální prostředí	14
2.2.3	Vnitřní okolí	16
2.3	Strategie a strategické řízení.....	17
2.3.1	Strategické řízení.....	18
2.3.2	Porterův model pěti sil	19
2.3.3	PESTLE analýza	21
2.3.4	SWOT analýza	23
2.4	Analýza vnitřního prostředí	24
2.4.1	Finanční analýza a mezipodnikové srovnání	24
2.4.2	Ukazatele finanční analýzy	26
2.4.3	Analýza soustav ukazatelů	30
2.5	Shrnutí teoretických východisek	33
3	Charakteristika podniku a odvětví	34
3.1	Základní údaje o podniku	34
3.2	Odvětví	35
4	Analýza podnikatelského prostředí a mezipodnikové srovnání.....	40
4.1	Porterův model konkurenčních sil.....	40
4.2	PESTLE analýza.....	44

4.3	Analýza vnitřního prostředí	50
4.3.1	Srovnání výsledků vybraných ukazatelů podniku s odvětvím	51
4.4	SWOT analýza.....	55
5	Závěr	59
	Seznam použité literatury.....	61
	Seznam zkratek	65
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Znalost prostředí, ve kterém podnik působí, je základním předpokladem pro jeho úspěšné postavení mezi konkurenty ve stejném odvětví na trhu. Podnikové okolí je tvořeno mnoha významnými faktory, které na podnik přímo či nepřímo působí. Zejména pomocí nástrojů strategického řízení je možné odhalit a předpovídat příležitosti a hrozby plynoucí pro podnik z jeho okolního prostředí. Podstatné pro úspěšné podniky je rovněž znalost slabých a silných stránek. Povědomí podniku o jeho příležitostech a hrozbách plynoucích z externího prostředí a také určení silných a slabých stránek pomáhá lépe se připravit a reagovat na případné změny na trhu a rovněž eliminovat slabé a efektivněji využívat silné stránky podniku.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy podnikatelského prostředí a odvětví z pohledu vybrané společnosti zabývající se výrobou potravinářských výrobků. Zejména jde tedy o identifikaci hrozeb a příležitostí plynoucích z jeho okolí a také určení jeho silných a slabých stránek. V závěru celé práce dojde k propojení všech poznatků z dílčích analýz, k jejich vyhodnocení a k následným doporučením pro podnik do budoucna.

První část bakalářské práce obsahuje teoretická východiska potřebná k vypracování praktické části. Teoretická část tedy zahrnuje základní vymezení informací nutných k pochopení všech použitých metod v rámci strategického řízení podniku. Jedná se zejména o popis metod potřebných k externí analýze prostředí, jako jsou PESTLE analýza či Porterův model pěti sil. K hodnocení interního prostředí je v teoretické části podrobněji popsána finanční analýza a její jednotlivé ukazatele.

Úvod do praktické části bakalářské práce zahrnuje základní informace o analyzovaném podniku, o jeho činnosti a také popis celého odvětví. Jedná se zejména o údaje o počtu podniků v odvětví, průměrných mzdách a dalších faktorech, o kterých by hodnocená společnost měla mít přehled.

Po vymezení základních údajů jsou aplikovány již zmíněné metody strategického řízení. V případě PESTLE analýzy jde o zhodnocení legislativních, ekonomických, sociálních a dalších faktorů. Podstatné je identifikovat příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí. Na základě Porterova modelu dojde ke zjištění největších konkurentů, bariér vstupu do odvětví a také k určení substitutů, se kterými musí podnik na trhu počítat. K internímu hodnocení a také pro srovnání podniku s konkurenty v odvětví poslouží výsledky finanční analýzy. Všechny získané údaje z jednotlivých dílčích analýz budou následně shrnuty pomocí SWOT analýzy.

V poslední části dojde ke stanovení závěrů a k možným doporučením pro společnost do budoucna.

2 Teoretická východiska analýzy podnikatelského prostředí a okolí

2.1 Podnikání

Pojem podnikání lze vymezit několika následujícími podstatnými rysy.

Primárním cílem podnikání je dosahování zisku čili dosažení přebytku výnosů nad náklady. K dosahování zisku dochází prostřednictvím uspokojování zájmů, požadavků a potřeb zákazníků. Podnikatel uspokojuje jejich požadavky prostřednictvím trhu, na němž nabízí své služby a výrobky. Na trhu však musí čelit i riziku (Synek, 2015).

Riziko může mít jak pozitivní, tak negativní charakter. V případě pozitivního (motivačního), jde o uplatnění na trhu, dosahování úspěchu a zisku. Negativní charakter rizika je spojen s obavami ze ztráty podniku či snížení podnikatelské aktivity. Obecně lze riziko rozdělit na dvě základní skupiny. Riziko vyplývající z externích a riziko vyplývající z interních faktorů. Externí faktory vyplývají především z vnějšího okolí a jsou obtížně ovlivnitelné (změny v legislativě, výkyvy měnového kurzu, pokles poptávky aj.). Faktory interní jsou naopak v moci podnikatele je ovlivnit, jde například o osobnost podnikatele (způsob vedení podniku, zaměstnanců) aj. Vhodnou strategií a politikou lze riziko eliminovat na únosnou úroveň (Taušl Procházková, 2017).

Začátek každého podnikání je také spojen s počátečním vkladem podnikatele, a to vlastním či vypůjčeným. Prostřednictvím zhodnocení vlastního kapitálu dochází ke zvyšování firemní hodnoty. Hodnota firmy však může růst i zlepšujícím se postavením na trhu. V případech, kdy u vloženého kapitálu nedochází k jeho zhodnocení, je popřen smysl podnikání (Synek, 2015).

V českém prostředí je možné podnikat dvěma způsoby. Prvním možným způsobem podnikání je jako fyzická osoba. Druhým způsobem je pak jako osoba právnická ve formě obchodní společnosti, komanditní společnosti, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, družstva aj. První dva způsoby budou detailněji přiblíženy v následujících kapitolách (Vochozka, 2012).

2.1.1 Obchodní závod

Dle nového občanského zákoníku lze obchodní závod (dříve podnik) definovat jako: „Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Vzhledem k předchozí zavedené praxi je však pojem podnik i nadále běžně používán. Obecně je možno podnik popsat jako organizaci sloužící k přeměně vstupů na výstupy. Podle Evropské komise je také možné podnik vymezit jako: „*Každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu.*“ (Taušl Procházková, 2017, s. 19).

2.1.2 Členění podniků

Podniky lze členit dle šesti různých hledisek:

Z hlediska rozsahu působnosti, kde se podniky člení na podniky s působností místní (v rámci obce), regionální (v rámci jednoho regionu kraje), republikové, mezinárodní a státní (majetek podniku ve vlastnictví státu) (Vochozka, 2012).

Dle formy vlastnictví lze podniky rozlišit na státní (veřejné), jde o organizace poskytující veřejné služby z veřejných prostředků, které nelze poskytovat na komerční bázi (nemocnice, školy). Další kategorií jsou podniky smíšené, které jsou založeny na principu sektoru veřejného se sektorem soukromým. Příkladem mohou být projekty dopravní infrastruktury (mosty, dálnice) nebo administrativní kapacity (úřady, soudy, věznice). Podniky v soukromém vlastnictví jsou založeny na ziskovém principu. Prostředků na své fungování dosahují prostřednictvím vlastní činnosti, nikoli z veřejných rozpočtů (Taušl Procházková, 2017).

Dále je možné podniky členit podle výkonů na podniky vyrábějící statky: těžební (těžba surovin, uhlí, ropy aj.), zemědělské (výroba zemědělských výrobků, mléka, masa, vajec aj.), energetické (výroba a rozvod energií), zpracovatelské (výrobní činitelé pro další výrobu) a spotřební statky pro obyvatelstvo (potraviny, oděvy, pračky, televize, aj.) a podniky poskytující služby jako výchovu a vzdělávání, ubytování, zdravotnictví, peněžní a bankovní služby apod. (Vochozka, 2012).

Podle velikosti je možné podniky členit do čtyř skupin podle základních parametrů: počtu zaměstnanců a velikosti ročního obrátu či roční bilanční sumy.

Tabulka 2.1 – Definice MSP dle EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	Roční bilanční suma
Mikropodnik	<10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malý	<50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední	<250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

Zdroj: převzato z (Taušl Procházková, 2017, s. 38)

Čtvrtou skupinu tvoří velké podniky. Ve velkých podnicích počet zaměstnanců přesahuje více než 250 osob a roční obrat činí více než 50 mil. EUR. Mimo již zmíněných základních parametrů je u podniku nutné také posoudit kritérium nezávislosti. Zda je podnik nezávislý,

partnerský, nebo propojený. Pro posouzení tohoto kritéria je nutné vzít v úvahu všechny vztahy konkrétního podniku s jinými podniky (Taušl Procházková, 2017).

Pátým hlediskem, podle kterého je možné podniky rozlišovat, je dle příslušnosti k určitému odvětví. Toto dělení lze provádět pomocí klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, která člení činnosti národního hospodářství do 99 oblastí a většinu z nich pak dále na dílčí podoblasti (Vochozka, 2012).

Členění je možné provádět také dle čtyř sektorů: primárního, sekundárního, terciálního a kvarterního, kterému se podrobněji věnuje některá z následujících kapitol (Taušl Procházková, 2017).

Právní formy podnikání, jak již bylo zmíněno, lze rozdělit na podnikání fyzických a právnických osob.

Právnická osoba vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje a je vedený v elektronické podobě. Podnikání právnických osob lze podrobněji rozdělit na následující formy, konkrétně na:

- korporace,
- fundace,
- ústavy,
- a státní podniky.

Korporace se dále člení na spolky, osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), družstva, kapitálové společnosti (akciová společnost, společnost s ručením omezeným) a evropské obchodní společnosti. Jednotlivé formy podnikání se liší také v zájmu, který sledují, například fundace a ústavy sledují zájem veřejný, kdežto u korporací a státních podniků jde primárně o dosažení co nejvyššího zisku. Každá právní forma vyžaduje splnění řady podmínek a požadavků, které představují výhody a nevýhody jednotlivých forem podnikání. Mezi výhody, proč podnikat jako fyzická osoba, patří velmi nízké náklady na založení společnosti, samostatnost a volnost při rozhodování, není zde vkladová povinnost, snadné založení, přerušení či ukončení činnosti. Nevýhody u tohoto způsobu podnikání jsou naopak omezený přístup k bankovním úvěrům, vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele apod. U právnických osob jsou podmínky pro založení složitější. Jde zejména o počet zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, způsob a rozsah ručení za závazky podniku podnikatelem, vyjednávací síla podniku apod. Například založení kapitálové společnosti, konkrétně společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), vyžaduje v rámci nároků na počáteční kapitál vklad každého společníka ve výši minimálně jedné koruny. Počet

zakládajících osob je stanoven na minimálně jednu osobu a ručení za závazky je omezené. Administrativní náročnost, míra právní regulace, flexibilita i možnost vlastníků řídit společnost dosahují u této formy společnosti střední úrovně. Založení akciové společnosti (a.s.) vyžaduje minimální vklad 2 mil. korun nebo 80 tis. EUR. Minimální počet společníků je stejně jako u společnosti s ručením omezeným jedna osoba a obdobně je tomu i s rozsahem ručení za závazky společnosti, které jsou taktéž omezené. Naopak míra právní regulace a administrativní náročnost jsou u akciových společností vysoké. Tyto dvě skutečnosti souvisí také s faktem, že flexibilita společnosti i možnost vlastníků řídit společnost jsou u akciových společností na nízké úrovni.

Konkrétní informace týkající se problematiky právních forem podnikání lze získat v některém z právních předpisů: v zákonu č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v zákonu č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku a v zákonu č. 89/2012 Sb., o obchodních korporacích a v zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (Taušl Procházková, 2017).

2.2 Podnikové okolí

Jako vnější svět, který podnik obklopuje, lze jednoduše charakterizovat okolí podniku. V současné době, která je oproti minulosti, kdy byly vztahy podniku orientovány zejména na nejbližší okolí, ve velké míře globalizovaná a okolím podniku je prakticky celý svět. Tento fakt s sebou přináší řadu příležitostí např. společný trh, ale především klade vyšší nároky na schopnost podniku obstát v konkurenčním prostředí (Taušl Procházková, 2017).

Podnikové okolí lze vymezit pomocí následujících prvků, kterými jsou geografické, sociální, politické, právní, ekonomické, ekologické, technické a kulturně-historické prostředí.

V první řadě jde o geografické okolí, na které je brán zřetel při volbě umístění podniku a které tak do značné míry ovlivňuje jeho podnikovou logistiku.

Do sociálního okolí podniku lze zahrnout, jaké důsledky má činnost podniku pro společnost, kdy v nejlepším možném případě by činnost měla být prospěšná pro obě strany, tedy jak pro samotný podnik, tak pro společnost.

Politické okolí podniku je tvořeno zejména souhrnem vlivů, které ovlivňují podnik v rámci politických zájmů. Jednotlivé politické strany prosazují různou politickou filozofii, jejíž uplatňování může mít na podnikovou sféru významné důsledky (Synek, 2015).

Především prostřednictvím práva, které tak tvoří právní okolí podniku, bývají politické vlivy uplatňovány. Stanovují, jaké chování podniku je přípustné a jaké již nikoliv. Pro postavení českých podniků má rostoucí význam také legislativa Evropské unie, kdy pravomoci EU jsou výlučné např. v rámci celní unie, hospodářské soutěže, měnové politiky eurozóny a společné

obchodní politiky. Druhým typem jsou pravomoci sdílené, které zahrnují vnitřní trh EU, životní prostředí a ochranu spotřebitele.

Dalším prvkem podnikového okolí je okolí ekonomické. Toto okolí má zásadní význam pro podnik, získávají se z něj výrobní faktory a kapitál. Celková hospodářská situace země a její dynamika ovlivňuje podniky v jejich rozhodování a chování zejména těmito faktory: dostupností a cenami výrobních faktorů, které v důsledku rozvoje logistiky a nových technologií postupně ztrácí na svém dominantním postavení. Dále daňovou zátěží podniků, kdy se daňová politika státu snaží najít kompromis mezi takovým daňovým výnosem, který by naplnil státní pokladnu a zároveň takovou výší daňových sazeb, aby nedošlo ke ztrátě motivace k podnikání. Vstupem ČR do EU došlo k postupnému sladění i této oblasti pomocí podobné či stejné daňové soustavy nebo sblížováním daňových sazeb. Posledním faktorem je hospodářský růst, měnový a devizový vývoj, kdy míra inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku a koupěschopnost zákazníků. Projevem růstu poptávky je zvýšení kupní síly obyvatelstva vyvolané hospodářským růstem. Devizové kurzy ovlivňují zejména podniky, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu.

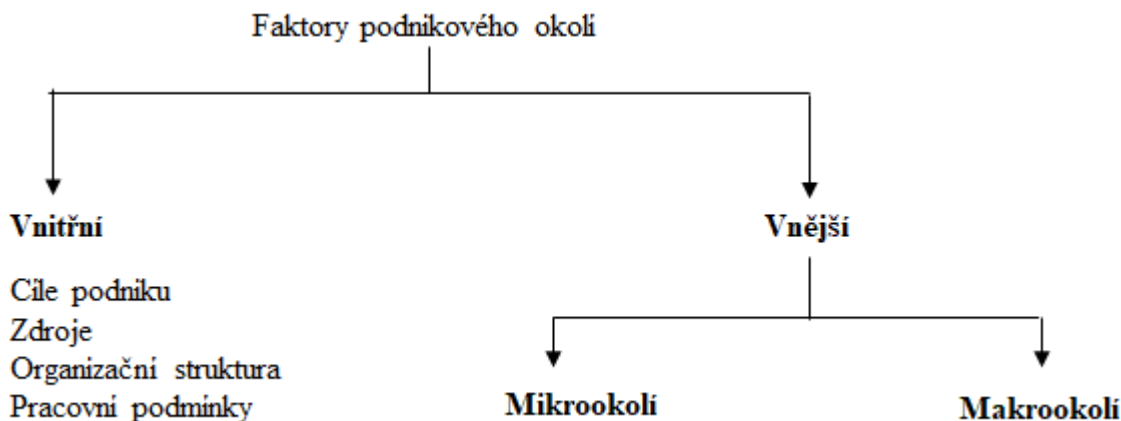
Stále více důležitým faktorem, který musí podniky respektovat, je faktor ekologie. Ekologické okolí podniku vytváří pro podnikání značné bariéry, ekologizace technologií i výrobků představuje pro podniky značnou ekonomickou zátěž. Vytváří však pro podniky i řadu příležitostí, například při výrobě ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci obalů apod. Ve směrnici EU jsou zakotveny velké úkoly v oblasti ekologie (zacházení s odpady včetně obalů a nebezpečných látek, snižování hluchosti apod.). Nedodržování těchto nařízení je pokládáno za nekalou soutěž a je trestáno, protože šetří výdaje podniku.

Schopnost podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, vyšší konkurenceschopnosti a humanizace práce je dána technologickým a technickým okolím, které jsou zdrojem a motivem technologického pokroku. Použití nejlepších z dostupných technologií je také výrobcům ukládáno v rámci směrnice EU.

Také etika je pro podniky stále více významná. Poskytování pravdivých informací, korektní hospodářská soutěž, propagační kampaň a poskytování kvalitních služeb zákazníkovi představují v podnikatelském světě dodržování etických principů. Zejména média a veřejné mínění vytváří představu o tom, co je, nebo naopak co není etické. Také historicky a geograficky je podmíněno etické cítění (např. co je v USA považováno za neetické, může být u nás považováno za etické a naopak).

Jednou z nutných podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technologického pokroku je celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva. Kulturně historické okolí se zde vytvářelo po mnoho let.

Jednotlivá okolí se vzájemně ovlivňují a prolínají. Míra vlivu jednotlivých okolí závisí na druhu, charakteru a rozsahu podnikání. Jinak vnímá okolí malý lokální výrobce určitého druhu výrobku a jinak velkovýrobce. Pro každého podnikatele je nutné zodpovědně zvážit, jaké je jeho okolí a také které konkrétní důsledky z toho pro něj vyplývají (Synek, 2015).



Obrázek 2.1 – Faktory podnikového okolí

Zdroj: převzato z (Dvořáček, 2012, s. 3)

Okolí podniku lze také vymezit ze dvou pohledů. Vnitřního, které ovlivňují síly vně podniku, a vnějšího, viz obrázek 2.1. Vnější prostředí lze dále rozdělit na mikroprostředí, kdy faktory působící v této kategorii má podnik do určitého rozsahu možnost ovlivnit, a makroprostředí. Faktory nacházející se v makroprostředí mohou mít na podnik zásadní vliv, jsou to však faktory dané, přičemž podnik nemá možnost je nijak ovlivnit. K těmto faktorům patří již dříve zmíněné prvky podnikového okolí (Dvořáček, 2012).

2.2.1 Vnější okolí podniku

Z komplexního pohledu podnikové okolí zahrnuje odvětví, lokální, národní a globální prostředí.

V rámci vykonávání určité činnosti je možné zařadit podnik do určitého odvětví. Odvětví sdružuje podniky vykonávající stejnou činnost. Podnikové mikrookolí vymezují síly, které působí na chování podniku v odvětví. Dalším významným faktorem vnějšího okolí, který by měl být posuzován, je faktor lokalizační, tedy umístění podniku v prostoru. Tyto faktory se budou lišit v případě podniků poskytujících služby a u podniků výrobních. Národní okolí zahrnuje například právní prostředí, ekonomickou situaci, charakter vlády, její stabilitu a další.

Součástí ekonomického systému země je každý podnik, který v dané zemi působí. Jak již bylo zmíněno dříve, globalizační procesy působí na všechny podniky téměř ve všech zemích, a proto i tento vnější faktor nesmí být opomenut (Dvořáček, 2012).

Podnikové mikrookolí

Odvětví, ve kterém podnik působí, tvoří základní předpoklad, který rozhoduje o jeho výnosnosti. Úroveň, na které se odvětví nachází, rozhoduje např. o možnosti financování a je podstatným ekonomickým elementem. Zároveň úroveň odvětví souvisí se zájmem zahraničních investorů i domácích vlád. Na stanovení všech základních faktorů, které určují konkurenční postavení uvnitř odvětví, by měla být zaměřena analýza daného odvětví (Dvořáček, 2012).

Odvětví

Jednotlivá odvětví jsou tvořena podniky se stejnými či obdobnými činnostmi. V rámci ČR i EU jsou ekonomické činnosti děleny dle odvozené klasifikace ISIC používanou OSN, klasifikace NACE. V ČR je používána národní úprava CZ-NACE, viz tabulka 2.2.

Tabulka 2.2 - Klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE

A.	Zemědělství, lesnictví a rybářství
B.	Těžba a dobývání
C.	Zpracovatelský průmysl
D.	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
E.	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
F.	Stavebnictví
G.	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
H.	Doprava a skladování
I.	Ubytování, stravování a pohostinství
J.	Informační a komunikační činnosti
K.	Peněžnictví a pojišťovnictví
L.	Činnosti v oblasti nemovitostí
M.	Profesní, vědecké technické činnosti
N.	Administrativní a podpůrné činnosti
O.	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
P.	Vzdělávání
Q.	Zdravotní a sociální péče
R.	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
S.	Ostatní činnosti
T.	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
U.	Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: převzato z (Dvořáček, 2012, s. 36)

Použití výrobních prostředků, práce a výrobních postupů při výrobě daného výrobku nebo služby lze definovat jako ekonomickou činnost charakterizovanou vstupy, výrobními postupy a jejich výstupy. Velmi často dochází k zaměňování pojmů odvětví a sektor. Skupinu

podniků vykonávajících svou činnost v daném sektoru ekonomiky lze označit za odvětví, jde tedy o specifitější zařazení. Naopak sektor se týká větších segmentů, na které lze členit ekonomiku, nejčastěji jde o členění na veřejný či soukromý (Dvořáček, 2012).

Ekonomiku lze rozdělit dle odehrávajících se základních činností na tři, v podrobnějším členění čtyři sektory. Primární sektor zahrnující zemědělství a těžební průmysl, sektor sekundární obsahující zpracovatelský průmysl a stavebnictví a terciální sektor zahrnující obchod a služby. Zařadit činnosti do čtvrtého kvartérního sektoru lze v případě oddělení vědy a výzkumu od sektoru služeb. Pro určení vyspělosti ekonomiky jednotlivých států lze použít základní členění sektorů, a to podle podílu na hrubém domácím produktu či zaměstnanosti v dané ekonomice. V případě malého podílu na HDP a zaměstnanosti v primárním a sekundárním sektoru a většího ve zbývajících dvou sektorech roste vyspělost jednotlivých ekonomik. Dále lze sektory členit podle předmětu podnikání např. na materiálový, obsahující těžební podniky aj. či finanční sektor zahrnující bankovníctví a s ním spojené odvětví.

Na cyklická, neutrální a anticyklická lze rozdělit jednotlivá odvětví dle závislosti na průběhu hospodářského cyklu. V krizové fázi hospodářského cyklu dosahují nejlepších výsledků anticyklická odvětví, např. odvětví zábavního průmyslu. S hospodářským cyklem bezprostředně nesouvisí odvětví neutrální, zde je vhodné jako příklad uvést potravinářský a farmaceutický průmysl. Dle hospodářského cyklu ekonomiky jako celku se odvíjí odvětví cyklická (automobilový průmysl) (Dvořáček, 2012).

Postavení jednotlivých odvětví v ekonomice (např. jejich podíl na tvorbě hrubého domácího produktu, na zaměstnanosti, na vývozu a dovozu apod.) vyjadřuje odvětvová struktura, tvoří ji činnosti a vztahy mezi nimi vymezené v CZ-NACE.

Způsob, jakým se podnik vyrovnává s konkurencí (konkurenční strategie), je dán základními silami, které strategii ovlivňují a tvoří strukturu odvětví. Struktura odvětví je zároveň základem pro analýzu mikrookolí podniku.

Vždy je potřeba být připraven na to, že podmínky v odvětví a ekonomické klima se mohou měnit. Pro přežití, pro efektivní a úspěšnou konkurenci, je proto nezbytné znát fáze životního cyklu odvětví. Tento cyklus je podobný cyklu biologickému a jeho délku mohou prodlužovat inovace a další opatření. Primárně jde vždy o to jako podnik nezaniknout, přestože dané odvětví zaniká (Dvořáček, 2012).

Odvětví je také možné dle Porterova modelu rozdělit dle počtu konkurentů a typu konkurence mezi nimi na následující čtyři typy.

Prvním typem odvětví zařazeným v tomto členění je monopol. Čistě monopolní postavení se v tržních ekonomikách vyskytuje už jen velmi výjimečně, většinou se jedná o státní podniky

poskytující veřejnou službu nebo o podniky se strategickým významem pro stát (např. centrální banka). Sektor, ve kterém je pouze jedna firma schopna uplatňovat tzv. monopolní sílu, ve smyslu schopnosti diktovat ceny ostatním subjektům na trhu včetně odběratelů, lze toto postavení považovat za monopol v odvětví. Příkladem takového podniku je například společnost ČEZ, a. s.

Dalším možným typem odvětví je oligopol. V tomto typu odvětví existuje na trhu jen malý počet firem a pouze některé z nich jsou schopny ovlivnit ceny v daném odvětví. Existují zde i vysoké bariéry pro vstup do odvětví a minimalizaci vzájemné konkurence si udržují vytvořený tržní prostor. Za oligopol lze považovat například sektor mobilních operátorů v Česku, kde poskytovaná nabídka a ceny jsou velmi podobné.

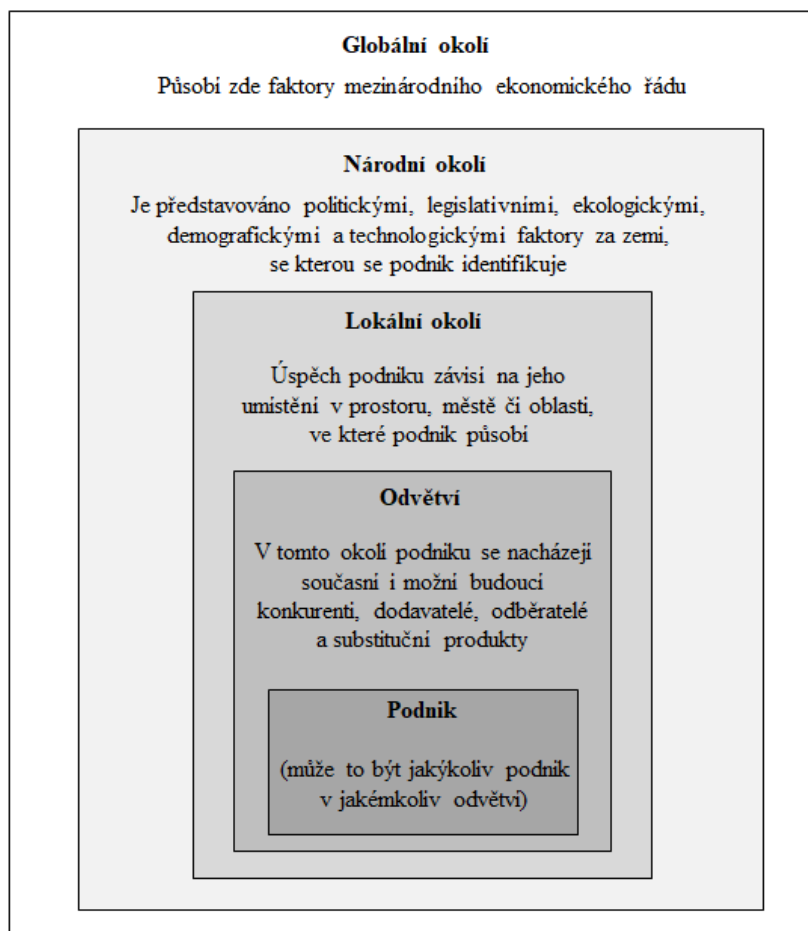
V případě monopolistické konkurence existuje na trhu velké množství nabízených diferencovaných produktů, které jsou navzájem blízkými substituty. Výrazné překážky pro vstup do odvětví zde nejsou a jsou tvořeny například prostřednictvím prvků logistického mixu kromě ceny. Příkladem monopolistické konkurence mohou být asijská bistra v obchodních domech. Bývají umístěna vedle sebe a liší se pouze vzhledem jídla, vůní apod. Avšak nabídka zde bývá podobná.

Za dokonale konkurenční odvětví lze považovat odvětví s velkým počtem firem nabízející podobné produkty. Funguje zde dokonalá informovanost a žádný ze soutěžících není schopen určovat cenu na trhu. V plném rozsahu tento model v reálném životě neexistuje. Přibližují se mu například pouze taxislužby ve velkých městech (Tyll, 2014).

2.2.2 Lokální, národní a globální prostředí

Nejen dle odvětví, ale i podle prostorového (územního) aspektu lze členit každou ekonomickou činnost viz obrázek 2.2 Podmínky podnikatelských činností i jejich konečné výsledky jsou ovlivňovány prostorovým hlediskem. Rozmístění jednotlivých podniků je dáno určitými primárními faktory. K základním příčinám vedoucím k neúspěchu podniku je i špatná volba místa podnikání. Jedním z výchozích rozhodnutí, které má podstatný dopad na zisk podniku, je proto i umístění, kde významnou roli při výběru vhodného místa hraje i minimalizace nákladů a maximalizace výnosů. Další z významných faktorů je faktor lokalizační, který se může průběžně měnit. Mezi tyto faktory například patří nízké pracovní náklady, dostupnost potřebné energie, blízkost surovin, vládní pobídky aj. Dále lze faktory lokalizační rozdělit na tvrdé, které tvoří podstatu při výběru stanoviště (situace na trhu, dopravní infrastruktura, pracovní síla atd.), a měkké, obtížně měřitelné, ale pro podnikání

významné (kvalita životního prostředí, hospodářské klima, komunikace a možnosti kooperace aj.).



Obrázek 2.2 – Komplexní pohled na podnikové okolí

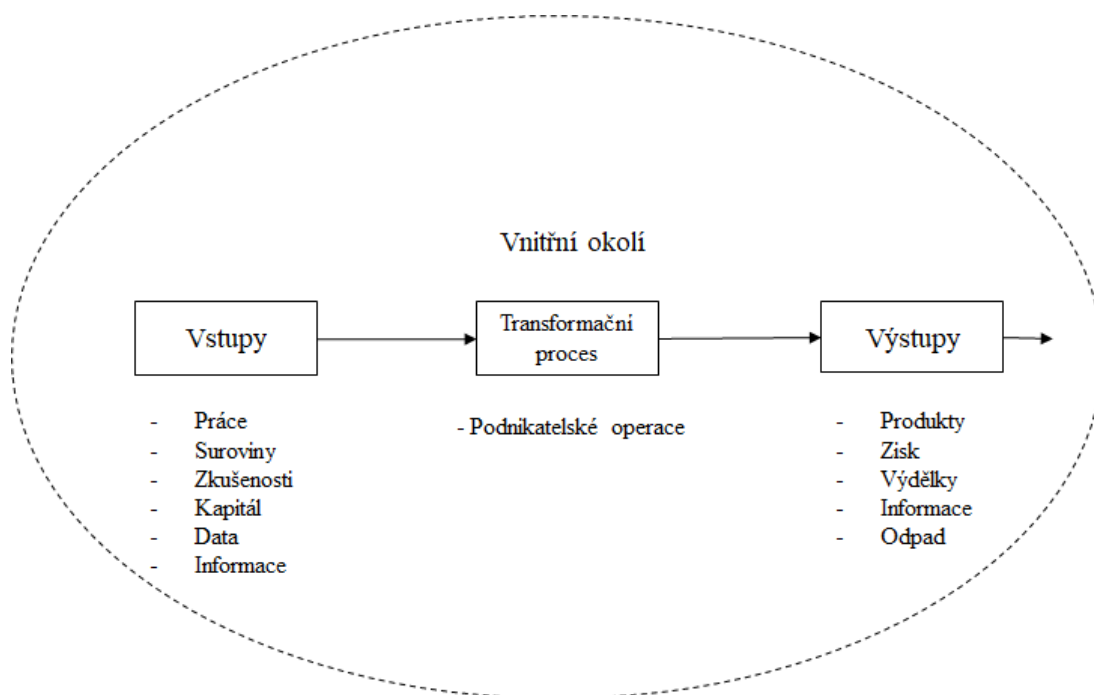
Zdroj: převzato z (Dvořáček, 2012, s. 7).

Národní okolí je představováno hospodářskou politikou země, v níž se pro jednotlivá odvětví nevyžadují žádné specifické preference. Prostřednictvím hospodářské politiky země probíhá i podpora podnikání. Hospodářství je považováno za celek a každé odvětví za nezbytné. V jednotlivých odvětvích však existují určitá specifika, která v reálném hospodářském životě vyžadují specifické politiky (např. politika průmyslová). Mezi vybrané oblasti podpory podnikatelských aktivit patří zvyšování konkurenceschopnosti vyráběné produkce a národních ekonomik na světových trzích prostřednictvím podpory výzkumu a vývoje. K podpoře výzkumu a vývoje existují v jednotlivých zemích rozdílné přístupy. Další oblastí podpory v rámci hospodářské politiky je podpora malých a středních podniků. Jak při vzniku, tak při další existenci jsou především odstraňovány překážky administrativního a finančního charakteru a také snaha o vytvoření svobodného konkurenčního prostředí. Malé a střední podniky jsou významné z hlediska jejich počtu, pružnosti a také pro zaměstnanost.

Ke snížení geografických omezení ekonomických, sociálních, kulturních, společenských a politických systémů dochází prostřednictvím globalizace. Na světovou úroveň se pomocí globalizace pozvedá konkurenceschopnost a soutěživost. Prostřednictvím ekonomického rozvoje jsou překonávány hranice států a propojovány další kultury s kulturou euro-americkou. Kvůli globalizaci se vytrácí charakter národního hospodářství. Pomocí vhodně sestavených ukazatelů lze hodnotit míru zapojení do procesu globalizace. Lze ji sledovat ze tří pohledů. Propojení národní ekonomiky se světovým hospodářstvím vyjadřuje globalizaci z pohledu národního státu. Propojenost jednotlivých odvětví s odvětvím v jiné zemi určuje míru globalizace v odvětví. Vytváření strategie v nadnárodním pojetí značí vysoce globalizovaná odvětví s dominantním postavením na konkrétním trhu. Ukazatelem míry globalizace v odvětví může být např. objem mezinárodního obchodu v rámci odvětví v poměru k celosvětové produkci. Například podílem na hospodářském výsledku, kterého podnik dosahuje svou činností v zahraničí, lze vyjádřit míru globalizace z pohledu podniku. Globalizace tedy představuje jak příležitosti, které jsou spojeny s růstem životní úrovně a rozvojem technologií, tak hrozby v podobě ztráty národní suverenity (Dvořáček, 2012).

2.2.3 Vnitřní okolí

Souhrn sil působících uvnitř podniku, které mají specifické dopady na jeho řízení, představují vnitřní okolí podniku viz obrázek 2.3.



Obrázek 2.3 – Vnitřní okolí podniku

Zdroj: převzato z (Váchal, 2013, s. 94).

Analýza vnitřního prostředí by měla být vymezena především vztahy podniku vzhledem ke konkurenci. Schopnost podniku, postavit se překážkám přicházejícím z okolí, závisí na správné identifikaci významných proměnných (Dvořáček, 2012).

Podnikové zdroje jsou tvořeny zejména takovými prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb společnosti. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení. Důležitými aktivy firmy jsou také znalosti, schopnosti, expertízy pracovníků a vedoucích pracovníků ve funkční oblasti. Pro komplexnost je třeba prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech podniku.

Určité silné i slabé stránky se vyskytují u každého podniku. Za finančně silnější lze považovat podniky velké, které však na rozdíl od malých pomaleji reagují na změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům.

K přesnému určení silných a slabých stránek organizace je nutné analyzovat vnitřní faktory, mezi které patří, faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové (Mallya, 2007).

2.3 Strategie a strategické řízení

Strategie je pojem, který je těsně spjatý s vytyčenými cíli, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout. Formuluje představy o tom, jakými způsoby bude těchto cílů v následujících obdobích dosaženo. Každý podnik může sledovat rozdílné cíle. Například v případě, kdy si podnik klade za cíl zvýšení objemu zisku, může být požadovaný výsledek získán různými způsoby – přechodem na výnosnější trh, zvýšením ceny či snižováním nákladů. Zvýšení objemu tržeb je tedy možno docílit různými strategiemi. Strategie stanovují následující činnosti, pomocí jejichž realizace naplní požadované strategické cíle, které tvoří podstatu celé strategie. Za jedno z podstatných kritérií, kterými lze hodnotit činnost podniku, je stupeň dosahování strategických cílů. Před formulací strategických cílů by měly být zpracovány příslušné analýzy pro zjištění faktorů, kterými mohou být cíle ovlivňovány.

Mezi tyto faktory patří především vliv prostředí, ve kterém podnik působí. V případě, že je v podniku zvažován cíl maximalizace prodeje, bude na tuto volbu mít zásadní vliv jeho okolí. Zejména půjde o poptávku a nabídku na konkrétním trhu, ale i o další vlivy (regulační zásahy vlády, aktivity významných konkurentů, chování rozhodujících dodavatelů apod.) Zejména výsledky, kterých dosahují nejlepší konkurenti, by měly být důležitým faktorem ovlivňujícím výběr strategických cílů podniku.

Mezi podstatné faktory ovlivňující volbu strategických cílů rovněž patří objem dostupných výrobních faktorů. Více zdrojů a lepší předpoklady pro reakci na okolní síly má velký podnik s vysokými zisky. Podnik malý a s nízkými zisky se nemůže tlakům z okolí bránit a nemá možnost případně okolí i ovlivňovat.

Posledním faktorem, který by měl být zohledněn, je vývoj podniku v minulosti. Vychází se ze zkušeností získaných při realizaci minulých strategií (Hanzelková, 2017).

2.3.1 Strategické řízení

Strategické řízení představuje činnosti realizované vrcholovým managementem zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, dlouhodobými cíli, dostupnými zdroji a mezi firmou a prostředím, v němž působí. Formulace strategií a jejich uskutečňování patří mezi jeho zásadní úkoly. Další úlohou je také získat nebo pomoci udržet strategickou konkurenční výhodu podniku. Strategické řízení se tedy zabývá především určováním a hodnocením nových cílů a strategií. Tyto nové cíle mohou být rozporuplné, protože s jejich realizací bývají minimální zkušenosti. Sledované cíle mají také celopodnikový význam i platnost a vedoucí pracovníci by měli mít celopodnikový rozhled a zejména orientaci na okolí firmy. Až s delším časovým odstupem je možno dosažení vytyčených cílů hodnotit (Hanzelková, 2017).

Strategická analýza zahrnuje prvky jako analýzu okolního prostředí, analýzu konkurence, analýzu vnitřních zdrojů a schopností společnosti.

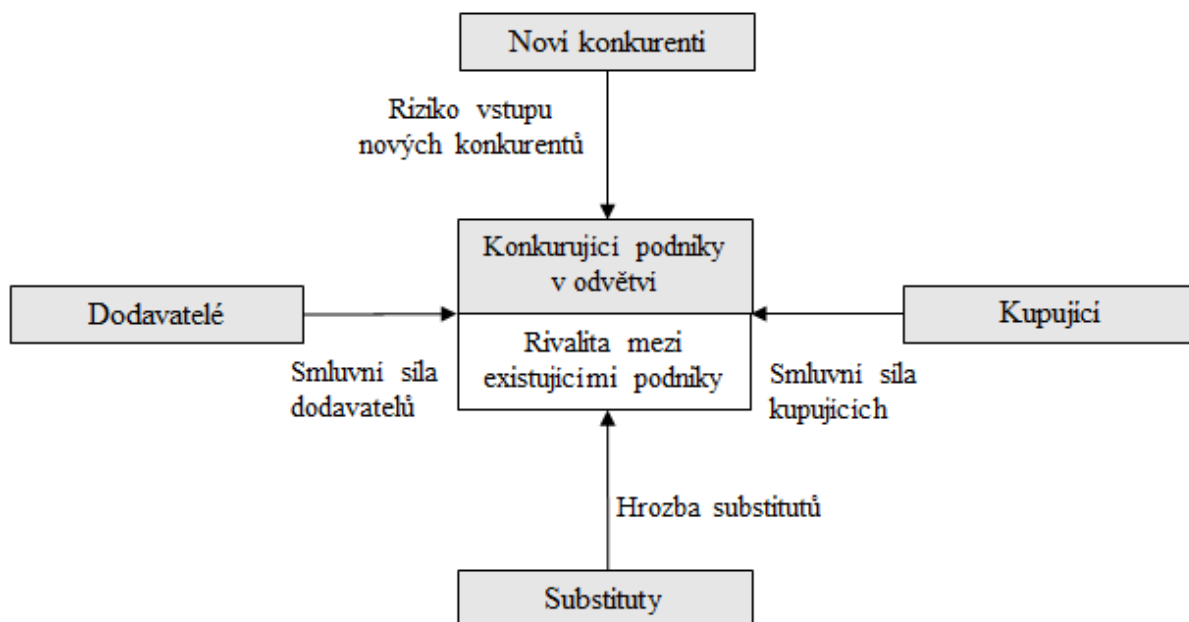
Lépe porozumět vlivům okolního prostředí, kterým je společnost vystavena a které musí být překonávány, dává strategická analýza okolního prostředí. Pozici, na které se společnost nachází vůči konkurenci, poskytuje strategická analýza konkurenčního prostředí a kvalitnější formulaci díky lepšímu porozumění strategickým schopnostem společnosti dává analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti (Košťan, 2002).

Strategická analýza vnějšího prostředí

Představu o hlavních faktorech, které organizaci ovlivňují z vnějšího prostředí, lze získat po realizaci následujících dvou analýz, tj. Porterova modelu pěti sil a PESTLE analýzy. Mimo jiné kombinace těchto metod umožňuje zhodnotit atraktivitu daného odvětví a vhodný způsob dosažení úspěchu v konkurenčním boji. Postavení společnosti v rámci konkurence je rovněž možné doplnit vybranými metodami interní analýzy, viz kapitola 2.7 (Brecht, 2013).

2.3.2 Porterův model pěti sil

Přitažlivost daného odvětví a rizika plynoucí z postavení podniku na trhu, které na něj mají zásadní vliv, lze odhalit pomocí analýzy konkurence v odvětví, tedy Porterova modelu pěti konkurenčních sil, viz obrázek 2.4.



Obrázek 2.4 – Porterova analýza pěti sil

Zdroj: převzato z (Tyll, 2014, s. 20)

Všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být výraznou výhodou konkurence, jsou v tomto modelu zahrnuty. Předpokládá, že strategická pozice podniku je určována působením pěti základních činitelů viz obrázek 2.4. Jedinečnost a vlastní struktura každého odvětví zapříčiňuje, že uvedených pět faktorů bude mít pro každé odvětví různou míru důležitosti. Porterův model patří mezi nástroje analýzy oborového okolí, tj. mikrookolí podniku (Grasseová, 2012).

S Porterovou analýzou rovněž úzce souvisí pojem konkurence, která představuje dle Mikoláš (2005, s. 65): „Soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž“.

Konkurenci lze tedy chápat nejen z pohledu ekonomického, který lze pro podnik v rámci konkurence považovat za stěžejní, ale i sociálního, kulturního, etického či politického. Přičemž by žádné z těchto hledisek nemělo být opomenuto.

Důležité je rovněž rozlišovat rozdíl mezi pojmy konkurence, ve významu vztahu dvou a více subjektů, a konkurenceschopností, která vypovídá o potenciálu dané firmy (Mikoláš, 2005).

První analyzovaný činitel zahrnutý v této analýze je vyjednávací síla dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů se bude v jednotlivých případech lišit. Neexistují-li na trhu dostupné substituty, které by daný vstup zastoupily, je v takových případech vyjednávací síla dodavatelů velká. Síla daného dodavatele je závislá také na tom, zda dodává produkty pouze jedné či více společnostem. V prvním případě je vyjednávací síla menší, v důsledku závislosti dodavatele na těchto příjmech. Nízká síla dodavatele bude také v případě, když je jeho náhrada spojena s nízkými náklady na změnu. Naopak vlastní-li dodavatel patent chráněný autorským právem, jeho vyjednávací síla i postavení vzroste. Značnou vyjednávací sílu může také vyvinout v některých případech vláda, která funguje jako dodavatel (Matusiková, 2017).

Hrozba vstupu nové konkurence je další významnou silou zahrnutou v této analýze. Především na bariérách pro vstup do odvětví je dáno ohrožení ze strany nových konkurentů. Tyto bariéry představují působení některého z následujících faktorů: úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa, vládní zásahy a diferenciací výrobků. V případech, kdy jsou bariéry pro vstup vysoké a výstupní bariéry nízké, roste atraktivita trhu z pohledu ziskovosti, kdy neúspěšné firmy mohou trh bez problémů opustit a pouze málo nových podniků může do odvětví vstoupit. Neúspěšné firmy jsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o další existenci v případě, kdy jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry. Ve fázi rozvoje odvětví je snadné na trh vstoupit, avšak s rostoucím zhoršováním podmínek je z trhu problematické vystoupit, což má za důsledek nadvýrobu a nízké výnosy. Tato situace nastává v případě, kdy jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. V této části analýzy je důležité najít odpověď na otázku, jakým způsobem lze zvýšit bariéry pro vstup do odvětví (Grasseová, 2012).

Hrozba substitutů. V případech, kdy je možné nahradit spotřebu jednoho produktu produktem jiným, pak hovoříme o takových produktech jako o substitutech. Při vytváření konkurenční strategie by neměla být pozornost soustředěna pouze na přímé konkurenty, ale i na ty nepřímé (např. substitutem knihy může být i internet). Existence reálné nebo potenciální hrozby zastupitelnosti produktu snižuje atraktivitu daného odvětví. V této části analýzy je třeba nalézt odpovědi na otázky, zda je pro zákazníka jednoduché nahradit daný produkt jiným produktem. Jak zákazník zareaguje na změnu ceny daného produktu. Případně jaké náklady jsou spojeny s přechodem zákazníka na konkurenční produkt (Tyll, 2014).

Působí-li na trhu velké množství silných konkurentů, odvětví se stává méně přitažlivým. Zvyšující se rivalita v odvětví nastává v případě, kdy dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, pak lze vyššího tržního podílu dosáhnout pouze na úkor konkurence. Velký počet produktů a malé rozdíly mezi nimi patří rovněž mezi faktory zhoršující rivalitu. Je třeba nalézt odpověď

na otázku, jakým způsobem lze zlepšit pozici daného podniku na trhu vůči konkurenci. Tento faktor bývá považován ve srovnání s ostatními za nejdůležitější.

V části analýzy zabývající se hrozbou rostoucí vyjednávací síly zákazníků je podstatné zaměřit se na vytvoření co nejlepší nabídky pro zákazníky. Rostoucí pozice zákazníků je dána jejich koncentrací a organizací, pokud výrobek tvoří značnou část jejich nákladů a pokud je zákazník kvůli nedostatečným ziskům zároveň citlivý na cenu (Grasseová, 2012).

Za výhody této analýzy lze považovat odhalení největších konkurentů a rovněž jejich sílu. Pomoc při tvorbě konkurenční výhody založené na silné tržní pozici. Ve specifikovaných pěti oblastech lze pomocí analýzy podle Portera předvídat budoucí vývoj a je možno ji využít i pro dlouhodobé plánování (Matusiková, 2017).

2.3.3 PESTLE analýza

Cílem analýzy PESTLE je odhalení budoucích příležitostí nebo hrozeb plynoucích z makroekonomického prostředí pro danou organizaci. Účelem analýzy je nalézt odpovědi na tyto základní otázky: Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů a které z těchto faktorů jsou nejdůležitější v blízké budoucnosti? Za faktory vnějšího prostředí jsou pro účely této analýzy považovány faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (Grasseová, 2012).

Politické faktory představují existující a potenciální působení politických vlivů. Zahrnují např. politickou stabilitu (forma a stabilita vlády, politická strana u moci apod.), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, postoj vůči privátnímu sektoru apod.), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty apod.) a politický vliv různých skupin (Grasseová, 2012).

Ekonomické faktory zahrnují např. hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, hrubý domácí produkt, měnová stabilita apod.), přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů apod.) a daňové faktory (výše daňových sazeb, cla a daňová zatížení apod.). Pro tuto část analýzy je možné čerpat potřebné zdroje např. z Českého statistického úřadu (Brecht, 2013).

Za sociální faktory lze považovat např. demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, etnické rozložení apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozložení příjmů), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, populační politika), dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost apod.

Dopady nových a vyspělých technologií, tedy faktory technologické, jsou dalšími faktory, kterým je v analýze věnována pozornost. Do této skupiny patří např. podpora vlády v oblasti

výzkumu, výše výdajů na výzkum, rychlost realizace nových technologií, nové technologické aktivity nebo obecná technologická úroveň.

Legislativní faktory zahrnují existenci a funkčnost podstatných zákonných norem, je nezbytné neustále sledovat jejich aktuálnost (daňové zákony, legislativní omezení, distribuce a ekologická opatření, právní úprava pracovních podmínek).

Posledními faktory jsou ekologické faktory, kam se řadí např. přírodní a klimatické vlivy, globální a environmentální hrozby a legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. Jedná se jak o požadavky dané legislativou, tak i o takové, které jsou očekávány a předpokládány. U podniků, které nedodržují stanovené požadavky, dochází k sankcím (Grasseová, 2012).

Prvním krokem, který by měl být uskutečněn před začátkem, je určení jasného cíle PESTLE analýzy. Následovat by mělo vymezení trhu, pro který bude analýza realizována. Faktory makroprostředí, které ovlivňují organizaci pozitivním či negativním způsobem, jsou později jasně a srozumitelně popsány ve výsledném souboru.

Realizace PESTLE analýzy probíhá ve třech základních krocích dle Brechta (2013, s 37) následovně:

První krok by měl zahrnovat sestavení seznamu všech faktorů makroekonomického prostředí, které nějakým způsobem ovlivňují definovaný trh. Jde však o poměrně velký počet nalezených skutečností, které jsou známy zřejmě i konkurenci a jsou popsány pouze neurčitým způsobem. Nalezené faktory by měly být dále vyhodnocovány, avšak některé společnosti ukončují realizaci PESTLE analýzy ihned po nalezení těchto faktorů a dalšímu zpracování se dále nevěnují.

Druhý krok zahrnuje odhalení a specifikování dílčích faktorů nalezených v předcházejícím kroku. Přičemž každý z faktorů může mít na organizaci i více než jeden dopad.

Třetí krok představuje pro organizaci při správném provedení značný přínos. Dochází zde ke zkoumání jednotlivých faktorů a jejich vzájemného působení. Zde nalezené nejvýznamnější důsledky lze využít při formulaci SWOT analýzy.

Výhodu zpracování PESTLE analýzy lze spatřovat zejména v nalezení příležitostí a hrozeb pocházejících z širokého okolí organizace. Naopak za nedostatky lze považovat nesnadné definování trhu, pro který má být analýza zpracována. Do jisté míry je možné za nedostatek považovat také subjektivitu při předvídání vlivu nalezených faktorů. Je nutné co nejvíce pracovat pouze s podloženými věcnými fakty (marketingové průzkumy, prognózy apod.). Další úskalí PESTLE analýzy spočívá v odhadování vývoje okolí pouze na krátké období, a s tím je spojená nepřesnost a nejistota (Brechta, 2013). S touto analýzou je možné se setkat v řadě

modifikací. K dalším možným názvům, které jsou však založené vždy na stejném či obdobném principu patří například analýza SLEPT, STEEP (Brecht, 2013). Analýza LONGPEST k již výše popsaným faktorům, navíc zahrnuje i faktory lokální, národní a globální (Dvořáček, 2012).

2.3.4 SWOT analýza

V některých případech nelze jednoznačně určit, zda se jedná o analýzu vnitřního, či vnějšího prostředí, pak jsou tyto analýzy považovány za analýzy smíšené, neboť propojují oba pohledy. Mezi takovéto analýzy patří např. SWOT, SPACE analýza, BCG matice aj. (Matusiková, 2017).

Pro integrující charakter získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, patří SWOT analýza mezi základní metody strategické analýzy. Pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace pomocí jednotlivých analýz dílčích oblastí. Název SWOT je odvozen od zkratk počátečních slov z anglického originálu. **Strenghts** – silné stránky a **Weaknesses** – slabé stránky, označují silné a slabé stránky organizace plynoucí z vnitřního prostředí. Identifikované **Opportunities** – příležitosti a **Threats** – hrozby naopak plynou pro společnost z prostředí vnějšího. SWOT analýza se tedy zabývá rozbořem a hodnocením aktuálního stavu dané organizace a předpokládaným vývojem okolního prostředí organizace.

Analýzu je vhodné rozdělit do několika po sobě jdoucích fází. V první fázi by měl být jednoznačně vymezen a stanoven cíl. Rovněž by měly být jasně definovány analyzované oblasti a sjednoceny postupy při realizaci komplexní SWOT analýzy.

Po úspěšné realizaci první fáze následuje etapa identifikující silné a slabé stránky organizace. Silné a slabé stránky představují faktory, které organizace může ovlivnit. Z hlediska času by mělo být vnitřní prostředí hodnoceno s přihlédnutím na současný stav, tedy jaké slabé a silné stránky má společnost právě teď. Informace pro identifikaci faktorů ovlivňující vnitřní prostředí lze získat z dokumentů popisujících činnost a výsledky organizace, např. výroční zprávy, finanční výkazy, prognózy apod. Pro určení silných stránek společnosti je vhodné se ptát na otázky: v čem je společnost dobrá, jaké jsou její výhody apod. K identifikaci slabých stránek je naopak možno využít některé z těchto otázek, co lze v organizaci zlepšit, co organizace dělá špatně atd.

Třetí fází by měla být identifikace hrozeb a příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí podniku. Obdobně jako v předchozí fázi je nezbytné nalezené faktory nejen určit, ale také zdůvodnit, proč je daný faktor považován za hrozbu či příležitost. Z hlediska času, by analýza vnějšího prostředí měla být zaměřena na předpokládaný vývoj tohoto prostředí. Podklady pro realizaci této fáze by měly vycházet z přesných, kvantitativních dat a statistických údajů.

Nalezené hrozby a příležitosti by rovněž měly být seřazeny dle významnosti, které vyjadřují priority dané organizace.

Poslední, čtvrtou fází, je tvorba matice SWOT. V této fázi dochází k členění identifikovaných faktorů na základě jejich strategické významnosti. Do konečné podoby SWOT matice jsou zařazeny jen nejvýznamnější přednosti, slabé stránky, hrozby a příležitosti. Po stanovení klíčových strategických faktorů se společnost může rozhodnout pro některou z těchto možných strategií. Strategie WO zahrnuje využívání příležitostí plynoucích z okolí překonáním slabých stránek organizace. Naopak strategie SO využívá ke zhodnocení příležitostí z okolí silných stránek. Dalším možným typem strategie je strategie WT, jedná se o obranou strategii zaměřenou na překonání slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení. Poslední je strategie ST, která využívá silných stránek k překonání hrozeb.

K přednostem analýzy SWOT patří relativní jednoduchost, srozumitelnost a v neposlední řadě také univerzálnost. Avšak považování této metody za jednoduchou, vede často k využívání a chápání této metody ne zcela správně. Za nedostatek je také považováno vysoké riziko subjektivity. Měla by být omezena tvrzení vycházející z domněnek a nepodložených tvrzení. Splnění tohoto požadavku je ovšem v některých případech obtížné naplnit (Brecht, 2013).

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí by měla poskytnout informace o současném postavení společnosti. Zejména pro odhad a prognózování budoucího vývoje je dobré znát finanční postavení podniku ve vztahu k minulosti (Knápková, 2017).

Je nezbytnou součástí strategické analýzy. Interní analýza zahrnuje tyto metody: analýzu klíčových faktorů, finanční analýzu (viz kapitola 2.7.1) a analýzu VRIO.

2.4.1 Finanční analýza a mezipodnikové srovnání

Finanční analýza by měla poskytnout podklady zejména ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Především k zjištění, zda je podnik dostatečně ziskový, má vhodnou kapitálovou strukturu, je schopen dostát svým závazkům ve stanovém termínu a další. Finanční analýza také působí jako zpětná informace o tom, zda a v čem se danému podniku podařilo splnit předpoklady, či naopak, jestli nedošlo k situaci, které chtěl předejít (Knápková, 2017).

Souhrnně tedy obsahuje hodnocení minulosti, současnosti a předpovídá budoucí finanční podmínky společnosti. Podstatou finanční analýzy je tedy splnění dvou základních funkcí, mezi které patří prověření finančního zdraví podniku a vypracování podkladu pro finanční plán (Růčková, 2019).

Její vypracování slouží jako zdroj pro další rozhodování nejen managementu daného podniku, ale i potenciálním investorům, obchodním partnerům, konkurentům, auditorům, státním institucím atd. Každá zájmová skupina preferuje rozdílné informace, je proto nutné důkladně zvážit, pro koho je analýza vypracovávána. Návratnost vložených prostředků budou sledovat především vlastníci podniku. O likviditu obchodních partnerů se budou zajímat naopak věřitelé. Výsledky jednotlivých podniků, kterým se na trhu daří, budou sledovat především konkurenti, a schopnost podniku vytvářet zisk a odvádět daně do veřejného rozpočtu bude v zájmu státních institucí (Knápková, 2017).

Různé metody finanční analýzy jsou tvořeny finančními ukazateli. V rámci finanční analýzy funguje celá řada finančních ukazatelů a také existuje mnoho způsobů pro jejich dělení. Především na účelu a cíli, pro který je analýza zpracovávána, závisí volba typu ukazatele. Jedná se tedy zejména o to, komu mají výsledky sloužit (Růčková, 2019).

Mezi metody finanční analýzy se řadí zejména:

- analýza stavových ukazatelů (analýza majetku a finanční struktury);
- analýza tokových ukazatelů (analýza výnosů, nákladů, zisku a cash flow);
- analýza rozdílových ukazatelů (nejvýznamnější ukazatel čistý pracovní kapitál);
- analýza poměrových ukazatelů (likvidita, rentabilita, zadluženost, aktivita aj.);
- analýza soustav ukazatelů;
- souhrnné ukazatele hospodaření (bonitní a bankrotní modely).

Tyto metody a postupy se během historického vývoje standardizovaly. V praxi jsou oblíbeny zejména pro svoji jednoduchost (Knápková, 2017).

V praxi se používají pro rozbor výsledků finanční analýzy a hodnocení podniku tři základní typy srovnávání:

- v čase,
- s jinými podniky v odvětví,
- se žádanou veličinou danou normou nebo plánem.

K vyhodnocení trendů vývoje hospodaření podniku se využívá srovnání v čase. Na jeho základě lze s jistou pravděpodobností předpokládat vývoj finanční situace a přijmout opatření přispívající k dobrému finančnímu stavu podniku. Pravděpodobnost správného odhadu je spojena především s možností odhadu budoucího vývoje trhu a konkurence, podmínek získávání zdrojů a dalších faktorů ovlivňující chod podniku.

Nezbytnou součástí vyhodnocení výsledků je srovnání s jinými podniky v odvětví. Tomuto srovnání se věnuje praktická část bakalářské práce.

Důležité pro analýzu odchylek a jejich příčin je srovnání s normou nebo plánem, které slouží k hodnocení a přijetí opatření pro budoucí vývoj podniku (Knápková, 2017).

2.4.2 Ukazatele finanční analýzy

Různé metody finanční analýzy jsou tvořeny finančními ukazateli. V rámci finanční analýzy funguje celá řada finančních ukazatelů a také existuje mnoho způsobů pro jejich dělení. Především na účelu a cíli, pro který je analýza zpracovávána, závisí volba typu ukazatele. Jedná se tedy zejména o to, komu mají výsledky sloužit (Růčková, 2019).

Stavové ukazatele jsou údaje o stavu k určitému časovému okamžiku, např. rozvaha. Naopak tokové ukazatele předkládají údaje za daný časový interval, např. výkaz zisku a ztráty. Na základě rozdílu stavových ukazatelů lze získat rozdílové ukazatele, které jsou rovněž součástí analýzy absolutních ukazatelů. S poměrovými ukazateli pracujeme v případě, kdy je vykázaný údaj dáván do poměru s jiným údajem (Knápková, 2017).

O absolutních ukazatelích se hovoří v případě účetních výkazů, které obsahují údaje, které lze přímo použít. Využívají se především k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza). Horizontální analýza je zaměřena na srovnání vývoje změn položek jednotlivých výkazů v časových řadách. K absolutní výši změn se vypočítává její procentní vyjádření k výchozímu roku. Vertikální analýza se zabývá vyjádřením jednotlivých položek výkazů jako procentní podíl ke zvolené základně představující 100 % (Knápková, 2017).

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Jedním z nejvýznamnějších poměrových ukazatelů je čistý pracovní kapitál. Čistý pracovní kapitál (ČPK) lze definovat jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji (Knápková, 2017).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.1)$$

Představuje tu část oběžných aktiv, které jsou financovány dlouhodobými zdroji. V případě výsledné kladné hodnoty ČPK se předpokládá dobrá platební schopnost organizace. Naopak záporný výsledek tzv. „nekrytý dluh“ vypovídá o současné platební neschopnosti nebo platební neschopnosti podniku v blízké budoucnosti (Matusiková, 2017).

Poměrové ukazatele

Nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz jsou poměrové ukazatele. Důvodem je nejspíše fakt, že využívá veřejně dostupné informace a vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů (Růčková, 2019).

Nejčastější způsob rozdělení poměrových ukazatelů do skupin je podle oblastí, kterými se zabývají (Matusiková, 2017):

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele tržní hodnoty,
- analýza soustav ukazatelů.

Ukazatele rentability

Výnosnost vloženého kapitálu (rentabilita) je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Jde o poměření zisku vůči zdrojům, které bylo potřeba vynaložit na vytvoření zisku. Při výpočtech těchto ukazatelů se pracuje s různými kategoriemi zisku, k nejčastěji používaným patří EAT (čistý zisk po zdanění) a EBIT (zisk před zdaněním a úroky). Nejvíce využívanými ukazateli rentability jsou zejména rentabilita tržeb, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita investovaného kapitálu (Taušl Procházková, 2018).

Rentabilita tržeb (ROS – Return on sales) poměřuje zisk (nejčastěji EAT) vůči tržbám. Výsledek tohoto ukazatele vypovídá o tom, kolik korun zisku organizace utvoří z jedné koruny tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.2)$$

Rentabilita aktiv (ROA – Return on assets) stanovuje celkovou výnosnost vložených prostředků neohledně na původ zdrojů, ze kterých byly podnikatelské činnosti financovány.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.3)$$

Nejčastěji se v tomto ukazateli používá zisk kategorie EBIT. Konečný údaj určuje, kolik na jednu korunu vloženého kapitálu připadá korun (haléřů) zisku (Taušl Procházková, 2018).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on equity) se zaměřuje pouze na zjištění výnosnosti vlastního kapitálu. Konečný výsledek tohoto ukazatele tedy ukazuje, kolik korun připadá na jednu korunu vloženého vlastního kapitálu (Taušl Procházková, 2018).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.4)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – Return on capital employed) vypovídá o tom, jaká je míra zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných jak vlastním, tak cizím kapitálem. Jde také o ukazatel, který komplexně ukazuje efektivnost hospodaření společnosti (Růčková, 2019).

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy})} \quad (2.5)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vypovídá o schopnosti podniku dostát včas svým platebním závazkům. V případě, že podnik proměnil všechna oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní prostředky, udává tento ukazatel, kolikrát je pak podnik schopen uspokojit požadavky věřitelů. V případě likvidity se rozlišují tři stupně.

Běžná likvidita, tento ukazatel je žádoucí udržovat v rozmezí 1,5–2,5. V případě vyšší hodnoty běžné likvidity se snižuje riziko platební neschopnosti.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

Pohotová likvidita je ukazatel, který je vhodné udržovat v intervalu 1–1,5. Tento ukazatel je „očištěn“ o zásoby, které jsou považovány v rámci oběžných aktiv za nejméně likvidní.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

Okamžitá likvidita, nejpřísnější ukazatel, který je doporučován udržovat v intervalu 0,2–0,5 (Růčková, 2019).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se zabývají zkoumáním, jak jsou využívány vybrané majetkové části. Tyto ukazatele lze rozdělit do dvou základních skupin. První skupina ukazatelů aktivity zkoumá počet obrátek za určité období, druhou skupinu tvoří ukazatele doby obratu. Je žádoucí dosahovat co nejvyššího počtu obrátek, a naopak co nejnížší úrovně doby obratu.

Nejčastěji se jedná o ukazatele obratu aktiv, zásob nebo doby obratu zásob, doby splatnosti pohledávek či doby splatnosti krátkodobých závazků (Růčková, 2019).

Obrat aktiv vyjadřuje kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. U tohoto ukazatele je žádoucí, aby jeho hodnota dosahovala alespoň 1 (Růčková, 2019).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.9)$$

Obrat zásob udává, kolikrát zásoby v průběhu jednoho roku projdou přeměnou v ostatní formy oběžných aktiv (Růčková, 2019).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.10)$$

Doba obratu zásob vypovídá, kolik dnů v průměru jsou zásoby vázány v podniku, až po dobu jejich spotřeby, případně prodeje (Růčková, 2019).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (2.11)$$

Doba splatnosti pohledávek vyjadřuje průměrný počet dnů, které uplynou do doby, než podnik dostane za již prodané služby a výrobky zaplacení (Růčková, 2019).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (2.12)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují míru zadluženosti daného podniku. K zabezpečení chodu podniku jsou využívány nejen vlastní zdroje, ale ve značné míře také zdroje cizí. Tento fakt vede ke značnému riziku, i přestože cizí kapitál je považován ve srovnání s kapitálem vlastním za levnější. Je vhodné udržovat míru vlastních a cizích zdrojů na podobné úrovni či případně 40 % kapitálu vlastního ku cizímu (Růčková, 2019).

Celková zadluženost

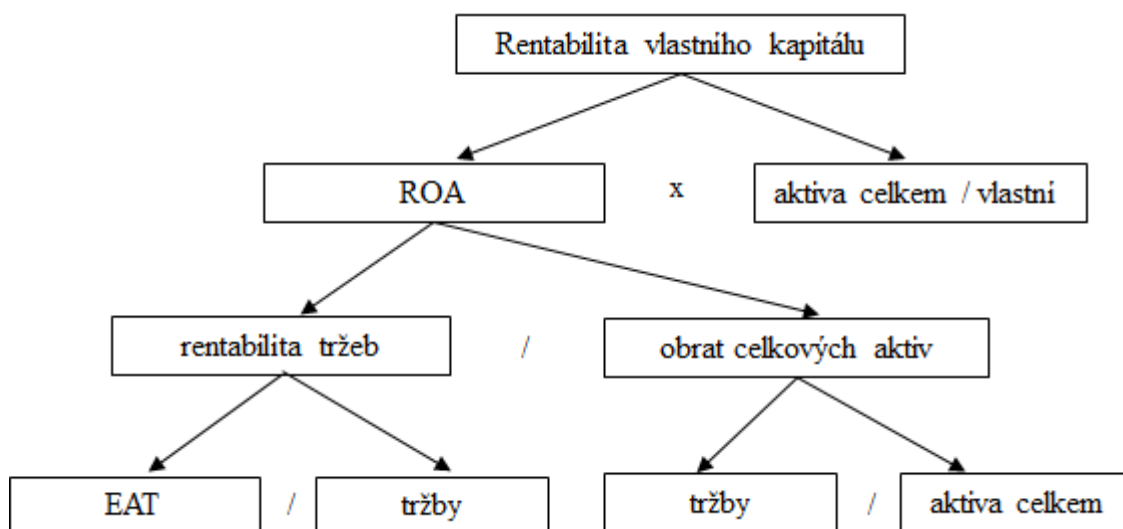
$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.13)$$

Ukazatel úrokového krytí, v případě tohoto ukazatele by doporučená výsledná hodnota měla dosahovat 3 a vypočtený ukazatel by neměl být menší než 1 (Růčková, 2019).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.14)$$

2.4.3 Analýza soustav ukazatelů

Soustav poměrových ukazatelů se ve finanční analýze využívá především pro usnadnění vysvětlení vzájemných vazeb mezi jednotlivými ukazateli. Soustavy ukazatelů nelze vytvářet mezi všemi ukazateli, pro její sestavení je nutné, aby mezi danými ukazateli existovala vzájemná souvislost a závislost, viz obrázek 2.5 (Knápková, 2017).



Obrázek 2.5 – Du Pont rozklad

Zdroj: převzato z (Růčková, 2019, s. 79)

Soustavy ukazatelů rozlišují mezi dvěma základními typy, konkrétně paralelní soustavou ukazatelů a pyramidovou soustavou. U paralelních soustav ukazatelů se jedná o řazení jednotlivých ukazatelů vedle sebe. Tato soustava tedy postrádá vrcholový ukazatel, od kterého se odvozují ostatní ukazatele. Pyramidové soustavy se na rozdíl od paralelních vyznačují přítomností vrcholového ukazatele, který se postupně rozkládá na ukazatele dílčí, čímž utváří pyramidu. Mezi těmito ukazateli existují vzájemné a souvislé vztahy. Za nejznámější pyramidovou soustavu ukazatelů lze považovat pyramidový rozklad ROE rovněž obrázek 2.5 (Knápková, 2017).

Zhodnocení celkové finanční situace podniku

Celkové zhodnocení finanční situace podniku by mělo být výsledkem finanční analýzy, zejména zjištění silných a slabých míst a návrh doporučení do budoucna.

Souhrnné ukazatele lze rozlišit do dvou skupin na bankrotní a bonitní modely.

V případě bankrotních modelů jde o snahu odhalit, zda firmě v blízké budoucnosti nehrozí bankrot. V takovém případě by firma vykazovala problémy s likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu a rentabilitou. Do skupiny bankrotních modelů patří indexy IN (indexy důvěryhodnosti), Altmanův model (Z-skóre) a Tafflerův model (viz kapitola 4.3.1)

IN modely

Pro podmínky českého prostředí na základě praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniků a matematicko-statistických modelů ratingu byl Inkou a Ivanem Neumaierovými sestaven index důvěryhodnosti IN95.

$$IN95 = V1 \times \frac{A}{CZ} + V2 \times \frac{EBIT}{NÚ} + V3 \times \frac{EBIT}{A} + V4 \times \frac{T}{A} + V5 \times \frac{OA}{KZ} - V6 \times \frac{ZPS}{T} \quad (2.15)$$

V případě hodnoty výsledného indexu IN menší než 1 jedná se o podnik ve špatném finančním zdraví. Podnik pohybující se v rozmezí hodnot 1–2, nelze hodnotit jako „zdravý“, ani jako finančně „nemocný“. Hodnoty výsledku vyšší než 2 reprezentuje podniky s dobrým finančním zdravím. Pokud jsou při výpočtu použity hodnoty vah V1–V6 za celou ekonomiku, výsledný index IN ukazuje dobrý nebo špatný podnik z hlediska celé ekonomiky ČR.

S IN indexy je možné se setkat v několika podobách např. IN99, IN01 či od roku 2005 aktualizovaný model IN05. (Knápková, 2017)

$$IN05 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{EBIT}{NÚ} + 3,97 \times \frac{EBIT}{A} + 0,21 \times \frac{Výnosy}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{KZ} \quad (2.16)$$

Podnik tvoří hodnotu v případě, že hodnota výsledku $IN > 1,6$. Šedá zóna výsledků nastává v případě hodnoty výsledku mezi intervalem 0,9–1,6. Podnik nevytváří hodnotu v případě výsledku nižšího než 0,9 (Knápková, 2017).

Tafflerův model

Tafflerův model může mít základní či modifikovaný tvar, u obou se však pracuje se čtyřmi základními ukazateli. Rozdílná je naopak interpretace výsledků a celkové bodové hodnocení. Modifikovaná verze Tafflerova modelu se liší v poslední položce a počítá se zde s tím, že nejsou k dispozici podrobné údaje jako pro základní verzi.

Modifikovaný Tafflerův model:

$$ZT(z) = 0,53 \times \frac{EBT}{KD} + 0,13 \times \frac{OA}{CZ} + 0,18 \times \frac{KD}{CA} + 0,16 \times \frac{T}{CA} \quad (2.17)$$

První ukazatel zahrnutý v modelu poměřuje zisk před zdaněním ku krátkodobým dluhům, druhý dává do poměru oběžná aktiva k cizím zdrojům, další poměřuje podíl krátkodobých dluhů a celkových aktiv a poslední se zaměřuje na podíl tržeb ku celkovým aktivům.

U hodnocení modifikovaného modelu se o velkou pravděpodobnost bankrotu bude jednat u hodnot nižších než 0,2. U výsledků, jejichž hodnota je vyšší než 0,3, bude pravděpodobnost bankrotu malá (Růčková, 2019).

Bonitní modely

Pomocí bodového hodnocení za jednotlivé hodnocené oblasti hospodaření lze diagnostikovat finanční zdraví na základě bonitních modelů. Na základě dosaženého bodového zisku lze zařadit firmu do určité kategorie. Bonitními modely jsou např. Tamariho model či Kralickův Quicktest (Knápková, 2017b).

Mezipodnikové srovnání

Na základě mezipodnikového srovnání lze určit postavení určitého podniku v rámci širšího souboru podniků. Obvykle se jedná o podniky určitého odvětví, konkurenční podniky vyrábějící stejný druh výrobků apod. Na základě výsledků jednotlivých analýz lze hodnotit výkonnost podniků, jejich finanční situaci, odhalit silné a slabé stránky. V posledních letech je možné se setkat s mezipodnikovým srovnáním v rámci metody označované jako benchmarking. Pro mezipodnikové srovnání se využívá také grafické metody nazývané spider analýza (Synek, 2015).

2.5 Shrnutí teoretických východisek

V předchozí části bakalářské práce byla vymezena teoretická východiska pro nadcházející praktickou část.

V praktické části bakalářské práce bude k analýze vnějšího prostředí obklopujícího společnost využit Porterův model pěti sil a také PESTLE analýza. Pomocí první jmenované metody dojde k identifikaci největších konkurentů, ke zjištění bariér vstupu do odvětví, které musí nově příchozí společnosti na trh překonat. Podrobněji popsány budou i další síly, které jsou součástí Porterova modelu a z nich plynoucí významné faktory pro společnost z jejího okolí. V případě PESTLE analýzy dojde k určení nejdůležitějších legislativních předpisů, podstatných makroekonomických ukazatelů a také sociálních faktorů.

Analýza vnitřních faktorů bude provedena na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy vycházejících z výročních zpráv společnosti. V poslední části bakalářské práce budou všechny poznatky vyplývající z analýzy jak vnějšího, tak vnitřního prostředí shrnuty pomocí SWOT analýzy a následně interpretovány komplexní výsledky a navrženy strategie SWOT.

3 Charakteristika podniku a odvětví

Následující kapitola je věnována představení společnosti Semix Pluso spol. s.r.o. a odvětví, v němž působí. Informace v ní obsažené jsou převážně čerpány z veřejně dostupných zdrojů.

3.1 Základní údaje o podniku

Společnost Semix Pluso, spol. s.r.o. byla založena v roce 1995. Sídlo společnosti se nachází na adrese Rybníčky 338, 747 81 Otice. V současnosti zaměstnává okolo 200 osob. Předmět podnikání spadá do sekce - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Původně společnost působila na trhu jen jako výrobce pekárenských a cukrářských směsí a náplní. Od roku 1997 se širší nabízeného sortimentu rozrostla o výrobu celozrnných cereálií určených pro koncové zákazníky. Společnost také patří k největším zpracovatelům máku v republice.

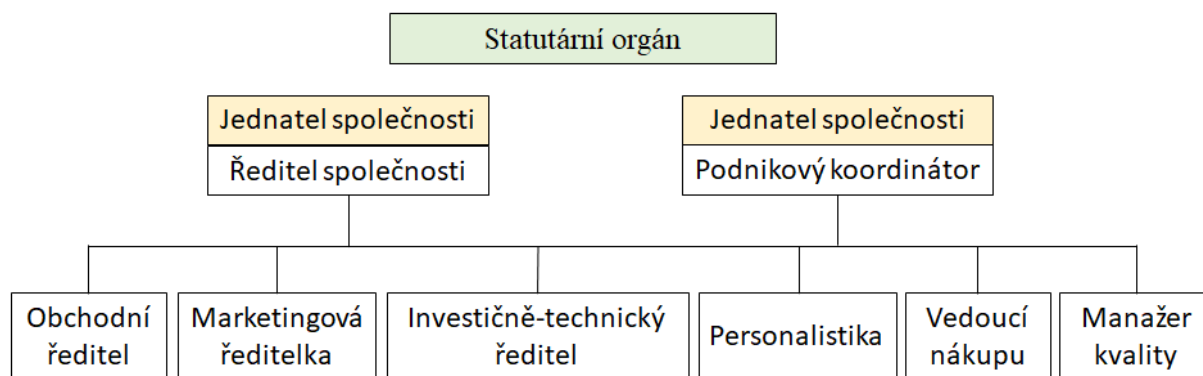
V současnosti je společnost již tradičním výrobcem pekárenských, cukrářských i mlékárenských směsí a má ve své nabídce přibližně sto vlastních receptur určených pro mlékárenské provozy. Při výrobě celozrnných cereálií je kladen důraz především na kvalitu zpracování zrnin a zachování tak vysoké míry živin a minerálních látek v produktu. Za tento přístup se společnost stala držitelem několika ocenění např. v roce 2013 se stala Inovační firmou Moravskoslezského kraje či v roce 2014 dosáhla ocenění v oblasti nejlepšího potravinářského výrobku v kategorii Potraviny vhodné pro osoby s nesnášenlivostí lepku, ve stejném roce také získala zvláštní cenu prezidenta Potravinářské komory opět za výrobky vhodné pro osoby s nesnášenlivostí lepku. Dalšího významného ocenění dosáhla v roce 2017 v soutěži Potravinářské komory ČR v kategorii Inovace např. za výrobek Celozrnné lupínky ovesné s jablky a skořicí. Ocenění společnost dosáhla také v minulém roce za dva produkty v kategorii – Nejlepší inovativní potravinářský výrobek roku 2018.

Společnost je rovněž držitelem řady certifikátů (BIO, IFS, BRC, HACCP apod.). U některých výrobků je oprávněna používat značku národní kvality KLASA a zákazníkům garantuje českou kvalitu. Podnik je dlouhodobě aktivní při ochraně životního prostředí. Od roku 2016 nepoužívá palmový tuk a je členem Koalice proti palmovému oleji. Angažuje se také dlouhodobě při ochraně přírody a životního prostředí. Společnost má také vlastní vývojové centrum s laboratorii, což umožňuje vytvářet výrobky podle přání zákazníků a slouží také k zajišťování kontroly výrobků a vstupních surovin.

Působnost společnosti přesahuje hranice ČR. Její pobočky lze nalézt v Maďarsku, Polsku, na Slovensku a exportuje zboží do 40 zemí světa.

Organizační struktura společnosti

Společnost má dle aktuálních údajů získaných z Administrativního registru ekonomických subjektů od roku 2014 dva členy statutárního orgánu. Na obrázku 3.1 je zobrazena organizační struktura pouze nejužšího vedení společnosti. Celá společnost je však ještě rozdělena na divizi Pluso a středisko Food.



Obrázek 3.1 – Organizační struktura společnosti

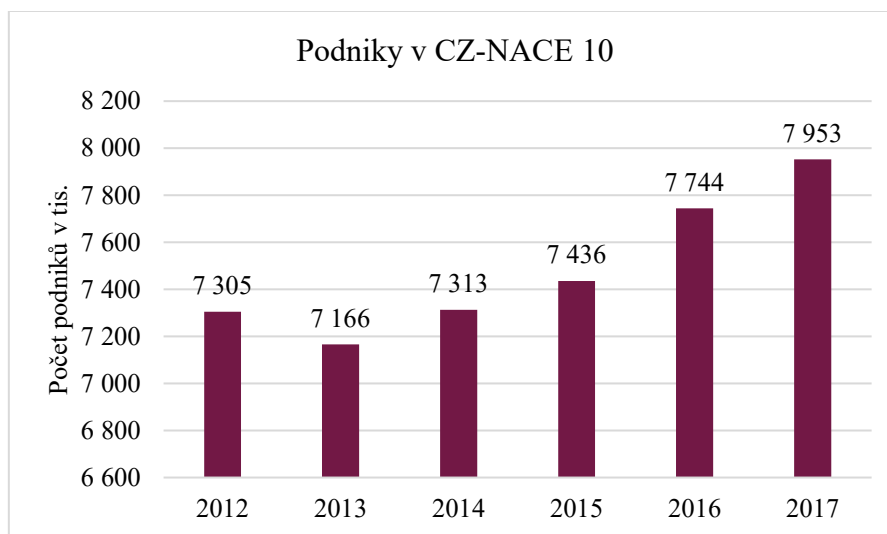
Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Odvětví

Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá především výrobou potravinářských výrobků. Dle klasifikace ekonomických činností CZ–NACE spadá podnik do sekce C Zpracovatelský průmysl, oddíl 10 Výroba potravinářských výrobků. V roce 2018 dle údajů Českého statistického úřadu zaznamenal potravinářský průmysl, jako jeden z mála průmyslových oborů v ČR nárůst tempa produkce. Rovněž také byla v teoretické části zmíněna informace o příslušnosti potravinářského průmyslu k neutrálnímu odvětví, což značí jeho nezávislost na průběhu hospodářského cyklu, vzhledem k tomu, že potraviny patří k nezbytným surovinám pro existenci každého člověka. Mimo oddíl 10 spadá činnost podniku dle klasifikace CZ-NACE navíc i do oddílu 46.1 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení, 47.1 Maloobchod v nespecializovaných prodejnách a 74.9 Ostatní profesní, vědecká a technická činnost.

Česká republika patří v rámci EU k zemím s největším podílem zpracovatelského průmyslu v ekonomice. V celém zpracovatelském průmyslu se dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu za rok 2017 nacházelo zhruba 178 tisíc podniků. Největší počet zastoupení mají v tomto odvětví podniky zabývající se výrobou kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kterých bylo přes 45 tisíc. Na opačné straně, co do počtu podniků, stojí výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků, těchto podniků bylo ve stejném roce

na území České republiky pouze 90. Firem zabývajících se dle klasifikace ekonomických činností potravinářskou výrobou bylo v rámci zpracovatelského průmyslu necelých 8 tisíc, viz graf 3.1.

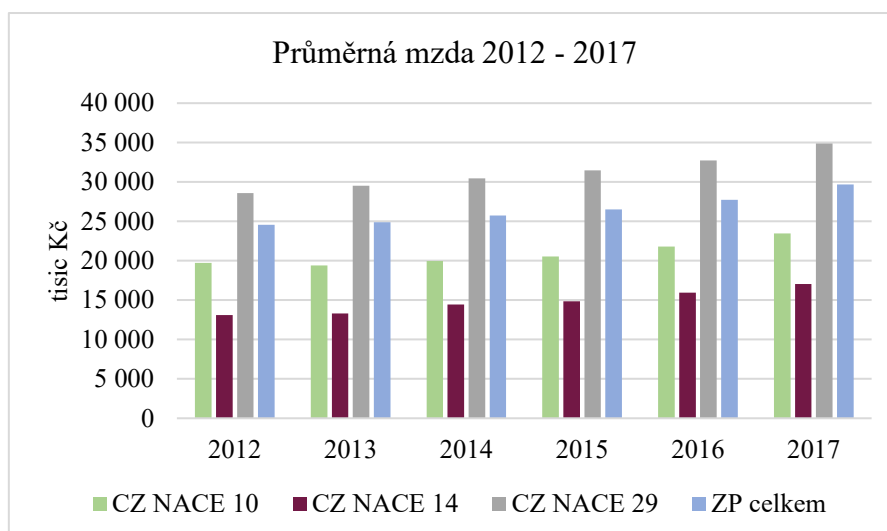


Graf 3.1 – Počet podniků v CZ-NACE 10

Zdroj: MPO (2018), vlastní zpracování

Počet zaměstnaných v rámci zpracovatelského průmyslu se oproti roku 2016 zvýšil o více než 20 tisíc na necelých 1,3 milionu osob. Mezi největší zaměstnavatele se řadí podniky zabývající se výrobou dopravních prostředků, u kterých bylo za rok 2017 podle údajů ČSÚ zaměstnáno 173 tisíc osob. Podniky zabývající se výrobou potravinářských výrobků se za rok 2017 pohybovaly s počtem 97,5 tisíc zaměstnaných na sedmém místě v rámci zpracovatelského průmyslu.

Průměrná měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu v roce 2017 byla 29 673 Kč viz graf 3.2. což je zhruba o dva tisíce korun méně ve srovnání s celorepublikovým průměrem, který ve stejném roce přesáhl hranici 31 tisíc Kč. Nejvyšší průměrné mzdy dostávali zaměstnanci podniků zabývajících se výrobou motorových vozidel, přívěsů a návěsů, a to 34 878 Kč. Naopak nejnižší průměrná mzda byla dle klasifikace CZ-NACE u oddílu 14 Výroba oděvů, kde průměrná mzda nepřesahovala hranici 20 tisíc Kč, konkrétně činila jen 17 tisíc Kč a ve srovnání s průměrem zpracovatelského průmyslu se tedy jedná o mzdu značně podprůměrnou. U podniků zabývajících se potravinářskou výrobou byla průměrná mzda ve stejném období 23 464 Kč a rovněž nedosahovala průměrné hranice celého sektoru viz graf 3.2.



Graf 3.2 – Průměrná mzda ve zpracovatelském průmyslu

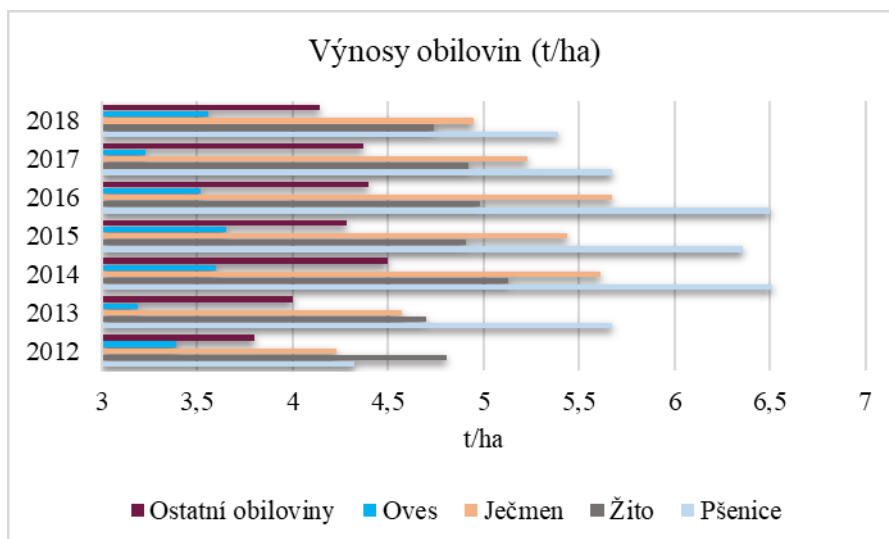
Zdroj: MPO (2018), vlastní zpracování

V podrobnějším členění oddílu 10 se společnost konkrétně zabývá těmito činnostmi:

- 10.39 Ostatní zpracování a konzervování ovoce a zeleniny,
- 10.61 Výroba mlýnských výrobků,
- 10.71 Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých,
- 10.72 Výroba sucharů a sušenek; výroba trvanlivých cukrářských výrobků,
- 10.89 Výroba ostatních potravinářských výrobků.

Výroba v těchto oddílech úzce souvisí se zemědělstvím, převážně s rostlinnou produkcí, kde je závislá na cenách vstupů a rovněž na jejich kvalitě. Dle údajů Českého statistického úřadu došlo v minulém roce k celkovému poklesu sklizně obilovin ve srovnání s rokem 2017 o 6,5 %. Mimo hlavní obiloviny bude pro společnost významný vývoj sklizně máku, kterého bylo v roce 2018 sklizeno 13 666 tun a rovněž zaznamenal v meziročním srovnání pokles o více než 6 tis. tun. Vývoj výnosů zemědělských plodin za období 2012 až 2018 je znázorněn na grafu 3.3.

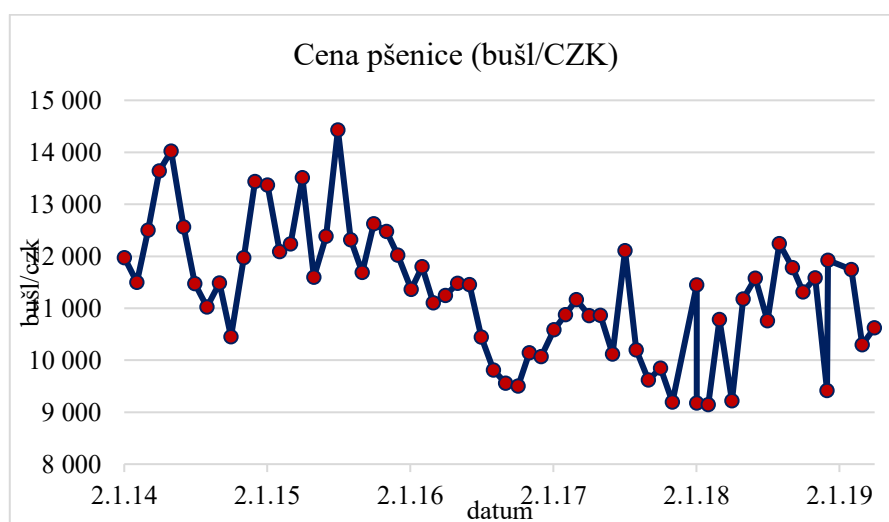
Pšenice a pekařské výrobky se rovněž významně podílí na zahraničním obchodu ČR, na základě dostupných údajů Českého statistického úřadu za rok 2018 patřily mezi deset nejvíce vyvážených komodit v rámci agrárních položek. V uplynulém roce bylo celkem do zahraničí vyvezeno 1 875 tis. tun pšenice za 8 359 mil. Kč a pekařských výrobků 178 tis. tun za 9 902 mil. Kč. Ve srovnání s předcházejícím rokem došlo u pekařských výrobků k mírnému nárůstu vývozu. Nejvíce těchto dvou komodit bylo vyvezeno do zemí Evropské unie. V rámci celého agrárního sektoru pak nejvíce položek směřovalo na Slovensko, do Německa a Polska. Ze zemí mimo trh EU se nejvíce vyváželo do Ruska, Japonska a Číny.



Graf 3.3 – Vývoj výnosů zemědělských plodin v ČR (t/ha)

Zdroj: ČSÚ (2019), vlastní zpracování

Podstatné je rovněž sledovat vývoj ceny hlavní suroviny pro výrobu pekařských výrobků, tedy pšenice. Na grafu 3.4 jsou zobrazeny ceny pšenice na trhu v jednotlivých měsících od počátku roku 2014 do 2. 4. 2019, kde se cena pohybovala okolo 10,5 tis. Kč/ bušl. Nejvyšší hodnoty dosahovala cena v polovině roku 2015, kde se cena za jeden bušl na trhu zastavila na hodnotě přesahující 14 tis. Kč. Naopak nejpříznivější za sledované období byl počátek roku 2018.



Graf 3.4 – Vývoj ceny pšenice

Zdroj: Kurzy.cz, vlastní zpracování

V českém prostředí také dlouhodobě dochází k mírnému poklesu spotřeby obilovin, mlýnských a pekárenských výrobků. Z dostupných údajů za rok 2017 došlo k poklesu spotřeby mouky na obyvatele téměř u všech sledovaných položek, viz tabulka 3.1. Největší pokles

zaznamenala pšeničná a žitná mouka. U mlýnských a pekářenských výrobků došlo k poklesu spotřeby chleba na 39, 2 kg na obyvatele, mírný pokles zaznamenala také spotřeba trvanlivých výrobků. Naopak k mírnému nárůstu spotřeby na obyvatele došlo u pšeničného pečiva.

Tabulka 3.1 – Spotřeba obilovin (na obyvatele za rok)

Obiloviny v hodnotě mouky/rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pšeničná mouka (kg)	97,5	95,6	93,2	95,2	96,8	95,7
Žitná mouka (kg)	8,3	9,0	9,6	9,1	9,2	8,8
Kroupy, ječná krupice, vločky (kg)	1,4	1,4	1,6	1,8	1,9	1,7
Ostatní mouky (kg)	0,9	0,9	0,9	0,8	0,6	0,9
Rýže (kg)	5,2	5,4	5,8	6,5	6,5	6,5

Zdroj: ČSÚ (2018), vlastní zpracování

Shrnutí

Z údajů uvedených v této kapitole vyplývá rostoucí počet podniků zařazených dle klasifikace ekonomických činností do sekce CZ-NACE 10. Od roku 2013, kdy počet firem ve srovnání s rokem 2012 poklesl, se počet firem zabývajících se potravinářskou výrobou každoročně zvyšuje. Vzestupnou tendenci zaznamenal také růst průměrných mezd v tomto odvětví, jedná se však dle grafu 3.2 jen o velmi pozvolné zvyšování. Naopak výnosy zemědělských plodin od roku 2016 klesají, tento fakt zřejmě souvisí s vlivem klimatických změn. Vývoj cen pšenice v průběhu analyzovaného období značně kolísal. Nejnižší hranice ceny dosahoval bušl pšenice na počátku roku 2018. Spotřeba obilovin v hodnotě mouky na obyvatele dle údajů ČSÚ od roku 2013 má rovněž sestupnou tendenci.

4 Analýza podnikatelského prostředí a mezipodnikové srovnání

Následující kapitola je zaměřena na praktickou aplikaci metod analyzujících prostředí společnosti. První provedená analýza je Porterův model konkurenčních sil. Kde jsou vymezeni nejvýznamnější konkurenti z pohledu zkoumané společnosti a rovněž jsou zde popsány také bariéry pro vstup do odvětví aj. Další část této kapitoly je věnována PESTLE analýze a zhodnocení finanční situace podniku v porovnání s podniky v odvětví, ve kterém působí.

V závěru celé kapitoly jsou zhodnoceny souhrnné poznatky v rámci SWOT analýzy a navrženy strategie SWOT.

4.1 Porterův model konkurenčních sil

Stávající konkurenti

V komplexním pojetí na českém trhu nelze zřejmě nalézt společnost, která by se zabývala jak výrobou směsí, přípravků a náplní pro pekaře a cukráře, tak výrobou snídaňových cereálií pro koncové zákazníky. Avšak v současnosti v ČR působí více než deset společností zabývajících se první zmíněnou výrobou. Za největší konkurenty v této oblasti lze považovat společnost ALIMPEK spol. s.r.o., která na trhu působí od roku 1994 a její pobočku lze nalézt také na Slovensku. Vzhledem k tomuto faktu se stává konkurentem firmy nejen v českém prostředí, ale také v rámci slovenského trhu. ALIMPEK podobně jako analyzovaná společnost používá k výrobě svých produktů převážně české suroviny a rovněž se specializuje na výrobu speciálních směsí bez obsahu lepku (Procelia®). Dalším významným konkurentem je společnost IMPA spol. s.r.o., která byla založena roku 1991 a pyšní se tak dlouholetou tradicí. Mimo české firmy však na trhu působí i společnosti zahraniční.

Po zaměření na podniky zabývající se výrobou snídaňových cereálií se okruh stávajících konkurentů ještě rozrůstá. Na trhu lze nalézt hned několik velkých společností specializujících se na výrobu cereálií. K největším patří dva české podniky Emco spol. s.r.o. a BONAVIDA spol. s.r.o. První jmenovaná společnost byla založena v roce 1990, avšak s výrobou cereálních výrobků pod značkou Emco začala až o čtyři roky později. Dnes patří Emco k předním společnostem na trhu s bohatou nabídkou kaší, sušenek, tyčinek a své výrobky vyváží do 50 zemí světa.

BONAVIDA spol. s.r.o. vznikla v roce 1991 a jako předchozí společnost patří k předním společnostem v oblasti výroby a prodeje racionální výživy. Na rozdíl od firmy Emco se navíc zabývá výrobou těstovin a sójových potravin. Kromě dvou výrobních závodů na území ČR se nachází jeden na Slovensku a přibližně polovina vyrobených produktů se exportuje do zahraničí. K méně známým českým společnostem, které se zabývají výrobou snídaňových

cereálií, kaší apod. patří také Extrudo Bečice s.r.o. a také Nominal s.r.o., která se specializuje především na bezlepkové produkty. Seznam všech významných konkurentů, viz příloha č. 1.

V sortimentu analyzované společnosti lze také nalézt proteinové kaše, či produkty určené na přípravu proteinových nápojů. Z toho důvodu lze za konkurenty považovat také společnosti specializované na výrobu fitness suplementů. Na českém trhu je v současnosti k dostání nespočet takovýchto výrobků, ať už společností zahraničních, či jednoho z nejznámějších českých výrobců těchto produktů společnosti Nutrend D.S., a.s.

Potenciální konkurenti

Z předcházející analýzy stávajících konkurentů vyplývá, že v současnosti je koncentrace firem zabývajících se stejnou či obdobnou formou činnosti jako analyzovaná společnost na trhu poměrně vysoká. Pro začínající podnik tak bude obtížným úkolem vybudovat si vlastní pozici na trhu vzhledem k jeho obsazenosti již zavedenými společnostmi. Bariéry pro vstup nového podniku na trh v podobě splnění potřebných úředních náležitostí nutných k založení podniku nejsou nijak významné. Před začátkem každého podnikání však bude důležité obeznámit se se všemi náležitostmi, týkajícími se jednotlivých forem společností (viz kapitola 2.1.2 členění podniků).

U firem zabývajících se výrobou potravin, bude podstatné k získání oprávnění podnikat v oblasti výroby potravin splnění všech administrativních a legislativních záležitostí. Z evropské legislativy je podstatné splňovat například Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, a Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin, neboť každý výrobce potravin nese plnou odpovědnost za kvalitu a bezpečnost vyráběných produktů. V českém prostředí je třeba splňovat náležitosti obsažené například v zákonu č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů.

Začátek podnikání bude také spojen s nutností investovat značné finanční prostředky k zajištění veškerého potřebného vybavení výroby (výrobních linek, strojů) a vyhovujících skladovacích prostor.

Na druhé straně však také stojí rostoucí obliba zdravého životního stylu a tím i kvalitních potravin, za které jsou lidé ochotni utratit nemalé částky. Právě tento fakt by mohl vést nové podnikatele k založení podniku, jehož činnost by se orientovala právě na výrobu „zdravých potravin“.

Zde však budou mít významnou roli také budoucí zákazníci, dodavatelé a obchodní partneři, u kterých se může v případě nově vzniklého podniku objevit jistá míra počáteční nedůvěry.

Kupující

Podstatnou část zákazníků společnosti tvoří zejména výrobci pekařských a cukrářských výrobků. Vzhledem k tomu, že na trhu existuje velké množství firem, produkujících stejné či podobné produkty, bude vyjednávací pozice těchto zákazníků značně vysoká. Pro zákazníky není těžké daný produkt nahradit produktem konkurenční firmy. Rovněž se vyjednávací síla zákazníků z pohledu organizace bude lišit významem, který určitý zákazník pro společnost představuje. V případech, kdy se nejedná o podstatného zákazníka, jeho vyjednávací síla klesá.

Podobná situace je i v případě celozrnných cereálních produktů určených pro koncového zákazníka. I zde je vyjednávací síla zákazníků vysoká, jelikož se na trhu vyskytuje pestrý sortiment výrobků od konkurenčních značek. Konečná cena se však většinou u společností zabývajících se výrobou těchto produktů bude odvíjet od cen nakupovaných vstupů pro výrobu.

S výrobky společnosti i s produkty konkurenčních firem je možné se setkat ve velkých obchodních řetězcích, kde konečná prodejní cena výrobků může být v některých případech ovlivňována prostřednictvím slevových akcí. Produkty je možné také zakoupit i v menších prodejnách specializovaných na zdravou výživu. Zákazníka ve prospěch koupě výrobku této společnosti může ovlivnit skutečnost, že se jedná o českého výrobce a potravina, kterou si kupuje, nese některé z označení vypovídající o kvalitě (Klasa, Regionální potravina aj.).

Dodavatelé

Z dostupných informací o společnosti lze odvodit, že spolupracuje pouze s českými dodavateli, neboť na jejich výběr klade velký důraz a garantuje „českou kvalitu“. Vysokou závislost na dodavateli lze předpokládat v případě dodávek všech druhů obilovin a dalších surovin, jako jsou mák, pohanka aj., bez kterých by byla ohrožena činnost celého podniku. Na základě této skutečnosti bude vyjednávací síla daného dodavatele vysoká. Rovněž není dobré při vysoké míře závislosti odebírat zboží pouze od jediného dodavatele.

Obecně lze však v potravinářství očekávat nízkou vyjednávací sílu dodavatelů bez možnosti zásadně ovlivnit cenu z důvodu velkého počtu konkurenčních podniků.

Substituty

Za substitut obilovin lze považovat všechny ostatní plodiny (rýže, pohanka, čirok, jáhly atd.), které lze zpracovat a následně využít k výrobě pekařských a cukrářských směsí.

Substitutů potravinových výrobků je na trhu nepřehledné množství. Prakticky kterýkoliv produkt lze nahradit jinou potravinou. Jiná situace bude v případě produktů, které vybírají osoby, které musí věnovat zvýšenou pozornost složení potravin, ale i zde je již sortiment

nabízených potravin poměrně široký. Vzhledem k stále rostoucí hlavně mediální popularizaci zdravého životního stylu lze předpokládat, že v rámci trhu se zdravými potravinami se bude nabídka těchto výrobků i nadále rozšiřovat.

Shrnutí

V následující tabulce 4.1 jsou zhodnoceny souhrnné poznatky vyplývající ze zpracování jednotlivých dílčích sil zahrnutých v Porterově analýze. K jednotlivým faktorům byla přiřazena váha na stupnici od 1–10, přičemž hodnocení 10 znamená vysoké působení daného faktoru, ohodnocení váhou 1 naopak patří faktorům s nízkou působností.

Tabulka 4.1 – Porterova analýza

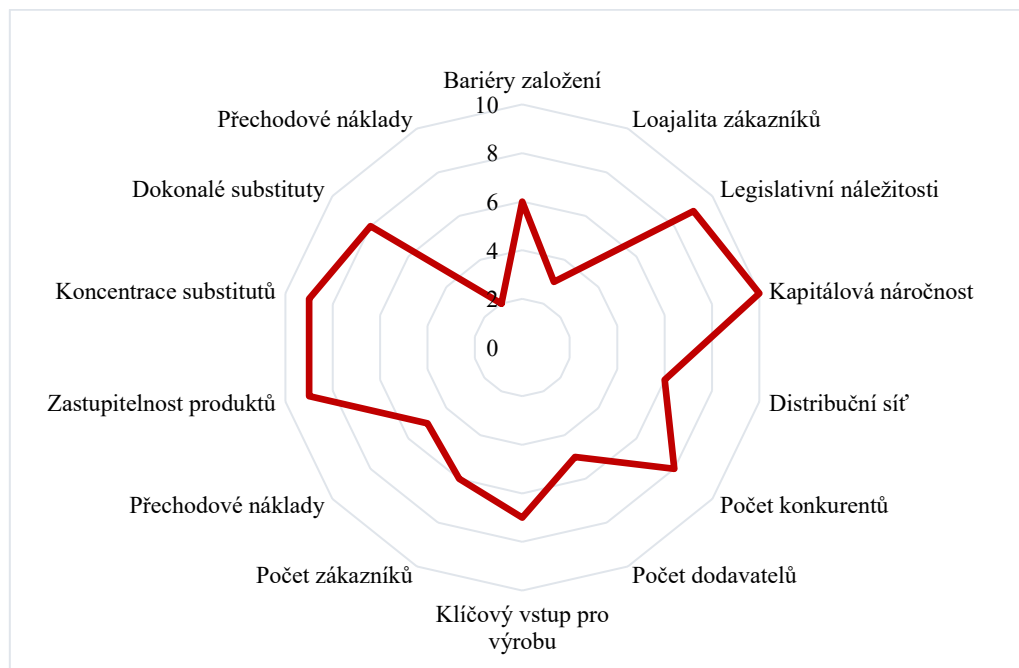
Síla dle Portera	Faktory	Působení	Váha
Potenciální konkurenti	Bariéry založení	střední	6
	Loajalita zákazníků	nízká	2
	Legislativní náležitosti	vysoké	9
	Kapitálová náročnost	vysoká	10
	Distribuční síť	střední	6
Stávající konkurenti	Počet konkurentů	vysoký	8
Vyjednávací síla dodavatelů	Počet dodavatelů	střední	5
	Klíčový vstup pro výrobu	vysoký	7
Vyjednávací síla zákazníků	Počet zákazníků	střední	6
	Přechodové náklady	střední	5
	Zastupitelnost produktů	vysoká	9
Hrozba substitutů	Koncentrace substitutů	vysoká	9
	Dokonalé substituty	vysoké	8
	Přechodové náklady	nízké	3

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vah, uvedených k jednotlivým faktorům ovlivňujících podnik v tabulce 4.1, byl pro větší názornost působení jednotlivých faktorů sestaven paprskový graf 4.1.

Za největší potenciální bariéru pro vstup do odvětví lze považovat především kapitálovou náročnost, z toho důvodu byla právě tomuto faktoru přidělena nejvyšší váha. Vysoké váhové hodnocení zaujímají také legislativní náležitosti, bez jejichž splnění nelze získat oprávnění podnikat v oblasti činností zabývajících se výrobou potravin. K vysoce hodnoceným patří také počet konkurentů v odvětví, a s tím také spojený vysoký počet substitutů na trhu. Výrobu zajišťující počáteční vstupy budou rovněž vysoce hodnoceny, neboť právě na nich a jejich kvalitě závisí budoucí činnost celého podniku. Naopak k nejnižší hodnoceným faktorům patří

především loajalita zákazníků, z důvodu právě vysokého sortimentu zastupitelných produktů na trhu.



Graf 4.1 – Shrnutí Porterova modelu

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 PESTLE analýza

Politické a legislativní faktory

Česká republika se formou státního zřízení řadí mezi státy s nepřímou formou demokracie. Dle Indexu světového míru (Global Peace Index) za rok 2018 se ČR umístila na 7. příčce z celkového počtu 163 hodnocených zemí a v rámci EU je pátou nejbezpečnější zemí. Za nejvíce bezpečnou zemi je dle tohoto hodnocení považován Island před druhým Novým Zélandem. Nejen na základě tohoto hodnocení lze ČR považovat za politicky stabilní zemi.

Každý podnik, bez ohledu na to, jakou činnost vykonává, je povinen řídit se podle platných právních předpisů země, na jejímž území působí. Vzhledem k tomu, že společnost působí nejen v ČR, ale i na Slovensku, v Maďarsku a Polsku a exportuje do 40 zemí světa musí také sledovat politickou situaci a vývoj legislativních předpisů ve všech těchto zemích. Od roku 2004 se vstupem ČR do Evropské unie došlo k zapojení republiky do vnitřního trhu EU, a tím k volnému pohybu zboží, osob, služeb, kapitálu a k dalším výhodám plynoucím pro podniky z tohoto členství. Ale navíc také k povinnosti řídit se dle platné české legislativy, přibyla nutnost sledovat evropské právní předpisy a nařízení. Z české legislativy budou pro podnik významné zejména následující právní předpisy:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,

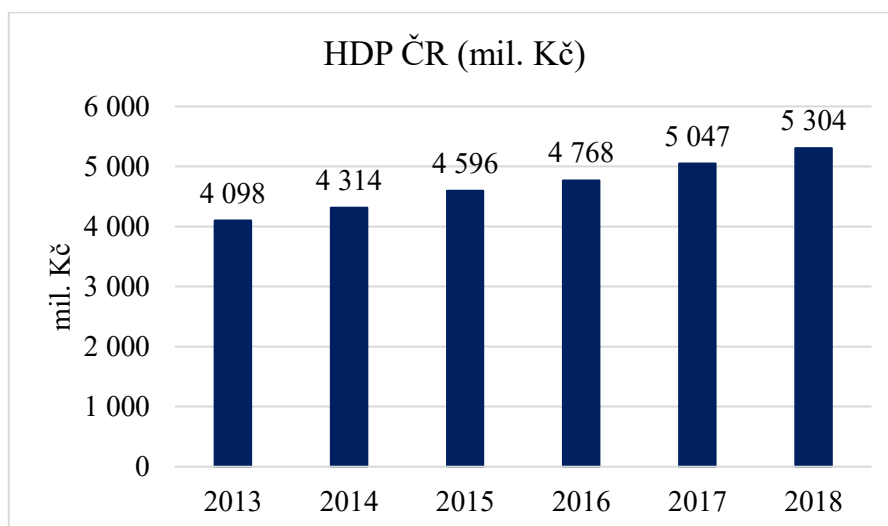
V roce 2016 vstoupil v platnost poslední jmenovaný zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, který ukládá společnostem povinnost registrovat se k elektronické evidenci tržeb na základě příslušného zařazení do klasifikace činností CZ-NACE. Účinnost tohoto zákona byla rozdělena do čtyř fází, přičemž společnost spadá svojí činností do druhé a třetí fáze. První fáze EET zahrnovala stravovací a ubytovací služby. Do druhé fáze platné od 1. 3. 2017 byl zařazen velkoobchod a maloobchod. Tato fáze se společnostem přímo dotkla dle zařazení činnosti do NACE 46.1 – Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení a rovněž také NACE 47.1 – Maloobchod v nespécializovaných prodejnách. Zavedení třetí a čtvrté fáze je prozatím pozastaveno až do novelizace Zákona o evidenci tržeb. Společnost je do třetí fáze konkrétně zahrnuta na základě činností spadajících dle klasifikace CZ-NACE do sektoru 10 (detailní členění oddílu 10 viz kapitola 3).

Rovněž bude z pohledu podniku velmi důležité sledovat změny v zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, a to především kvůli jeho vlivu na zisk podniku. Výše daně z příjmů u právnických osob je v ČR stanovena na 19 %. V zemích, kde jsou umístěny pobočky podniku, je daň z příjmu právnických osob vymezena následovně: Podle Fucik.cz (2019) proběhla v Polsku začátkem roku 2019 daňová reforma, která výši zdanění u právnických osob stanovuje na základě celkové výše plateb vyplacené příjemci v průběhu jednoho zdaňovacího období. S nejnižší sazbou korporátní daně je možné se v rámci celé EU setkat v Maďarsku, kde činí jen 9 %. Daň z příjmu právnických osob na Slovensku je stanovena na 21 %.

Pro malé a střední podniky bude velmi přínosný zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Na základě tohoto právního předpisu mohou podniky získat a čerpat z fondu EU po splnění příslušných požadavků finanční prostředky potřebné pro podporu a rozvoj své činnosti.

Ekonomické faktory

Od roku 2014 dochází k růstu HDP jak v ČR (viz graf 4.2), tak ve všech zemích, ve kterých daná společnost působí. Nejlepších ekonomických výsledků však z těchto zemí dosahuje Česká republika, která vykazuje nadprůměrné hodnoty v rámci celé EU. Server Aktuálně.cz (2018) na základě výzkumu provedeného společností Allianz zveřejnil výsledky hodnocení ekonomické stability zemí Evropské unie, v němž se Česká republika umístila na první příčce a předčila tak vyspělé země, jako jsou Německo či Nizozemsko. Tempo růstu HDP dle businessinfo.cz (2018) v rámci eurozóny za rok 2018 dosáhlo hodnoty 2,2 % a dle prognóz pro rok 2019 se očekává zpomalení růstu reálného HDP na 2 %. V rámci české ekonomiky lze předpokládat zpomalení růstu z 3,4 na 3 %. Pokles se bude týkat také téměř všech zemích, kde společnost působí. Růst se očekává pouze u ekonomiky Slovenska, kde by mělo dojít k zvýšení tempa růst z 4 na 4,2 %.

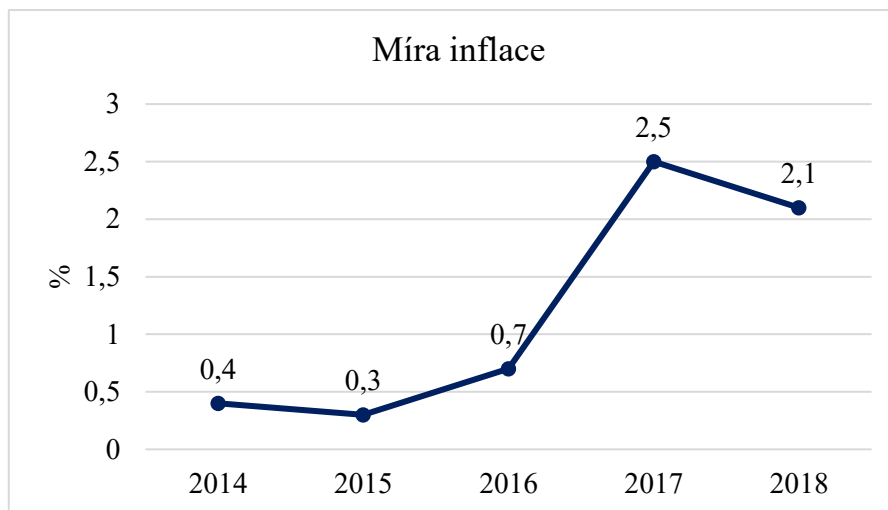


Graf 4.2 – Vývoj HDP v ČR (mil. Kč)

Zdroj: ČSÚ (2019), vlastní zpracování

Na základě údajů z Českého statistického úřadu dosahovala průměrná míra inflace v roce 2018 hodnoty 2,1 % (viz graf 4.3). Jedná se tak o přiblížení k cíli, stanoveného ČNB, která se snaží udržet inflaci okolo 2 % ročně. Míra inflace v ČR ve sledovaném období kolísá, nejvyšší hodnoty dosahovala v roce 2017. Dle nejnovějších údajů ČSÚ za první čtvrtletí roku 2019 došlo k meziročnímu růstu inflace na 3 %.

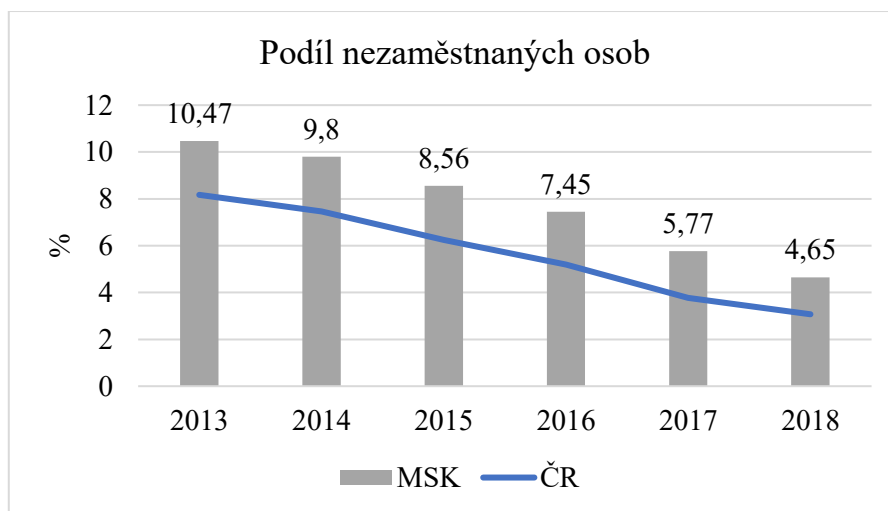
Ceny zboží v ČR vzrostly úhrnem v roce 2018 o 1,6 % a služeb o 3 %. Nejvíce se na zvyšování cenové hladiny podílely ceny ve skupině bydlení. Výrazně rostly také ceny elektriny, alkoholických nápojů, finančních služeb a pohonných hmot.



Graf 4.3 – Míra inflace

Zdroj: ČSÚ (2018), vlastní zpracování

V ČR dochází dlouhodobě k poklesu míry nezaměstnanosti a ve srovnání s ostatními státy EU patří mezi země s nejnižší mírou nezaměstnanosti vůbec. V roce 2018 dosáhla obecná míra nezaměstnanosti v ČR hranici historického minima, konkrétně úrovně 2,3 procent. Dle dostupných prognóz, se však další pokles nezaměstnanosti vzhledem ke zpomalení růstu české ekonomiky nepředpokládá. Mimo jiné i z důvodu rostoucí minimální výše mezd a menší ochoty malých a středních podniků přijímat nové zaměstnance. Z pohledu společnosti bude vzhledem k umístění v Moravskoslezském kraji podstatné sledovat vývoj trhu práce právě zde.



Graf 4.4 – Podíl nezaměstnaných osob v ČR a MSK

Zdroj: ČSÚ (2018), vlastní zpracování

Moravskoslezský kraj vykazuje dlouhodobě společně s Ústeckým nejvyšší míru nezaměstnanosti v rámci celé republiky. Na grafu 4.4 je znázorněn podíl nezaměstnaných osob

v rámci průměru celé ČR a Moravskoslezského kraje. Nejhorší situace v rámci kraje je pak v okresech Karviná a Bruntál.

Z údajů ministerstva práce a sociálních věcí o vývoji minimálních mezd na českém území dochází od ledna roku 2015 ke každoročnímu nárůstu minimální částky, viz tabulka 4.2. K poslednímu zvýšení hodnoty minimální mzdy došlo v lednu roku 2019, a to na částku 13 350 Kč. Ve srovnání s rokem 2015 jde o hodnotu vyšší o více než 4 tis. Kč. Růst minimálních mezd také výrazně dopadá na podnikatele, což vede ke zvýšení jejich mzdových nákladů.

Tabulka 4.2 – Vývoj minimální mzdy v ČR

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Částka v Kč	9 200	9 900	11 000	12 200	13 350

Zdroj: MPSV (2019), vlastní zpracování

Společnost bude mimo již zmíněné faktory zajímat také vývoj měnového kurzu. Již delší dobu na českém území budí rozpory otázka, zda přijmout na svém území jednotnou měnu Evropské unie, tedy euro. Dle informací Evropské komise (EK) zveřejněných na portálu Novinky.cz (2018) splňuje Česko dvě ze čtyř nutných podmínek pro jeho přijetí. I v souvislosti s tím, zatím nebylo stanoveno přesné datum, kdy by mělo Euro na našem území „vystřídat“ českou korunu. Vzhledem k tomu, že společnost exportuje část své výroby do zahraničí, především do zemí Evropské unie, zůstává tedy i nadále nutnost sledovat vývoj kurzu koruny vůči Euru. Z údajů za rok 2018 činil průměrný kurz 25,643 Kč/EUR.

Tabulka 4.3 – Souhrnné makroekonomické ukazatele

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP (%)	-0,5	2,7	5,3	2,5	4,4	2,9
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,4
Prům. hrubá nom. mzda (%)	-0,1	2,9	3,2	4,4	6,2	8,1
CZK/EUR	25,974	27,533	27,283	27,033	26,330	25,643

Zdroj: ČSÚ (2019), vlastní zpracování

Další údaje týkající celého zpracovatelského průmyslu nebo konkrétně potravinářství např. vývoje mezd, či cen hlavní suroviny pro výrobu, tedy pšenice již byly zmíněny v předchozí kapitole 3.

Sociální faktory

. Analýza sociálních faktorů bude důležitá především pro oblast výroby zdravé výživy. Již dříve bylo zmíněno, že se zdravý životní styl stává velmi populární. Dle informací dostupných na portálu vimcojim.cz (2016) se zhruba 70 % Čechů zajímá o zdravé potraviny a přibližně 29 % čte výživové údaje na obalech potravin. Podle průzkumu, zákazník rovněž při výběru potravin preferuje výrobky se značkou kvality, které jsou významné zejména při rozhodování o koupi. Mezi faktory, které ovlivňují styl života, patří rovněž vzdělání, příjem, móda a vykonávaná profese. Nejen výše uvedené faktory budou při volbě životního stylu rozhodující.

Nutnost dodržovat určité zásady životního stylu je dána také zdravotním stavem obyvatelstva. Podle nejnovějších údajů Eurostat (2018) žije v ČR přibližně 1,58 milionu obyvatel a zhruba 60 tisíc lidí dle iroszhlas.cz má v Česku diagnostikovanou celiakii. Počet lidí trpících tímto onemocněním se však bude i nadále zvyšovat, za posledních dvacet let se jejich počet zdvojnásobil. Změna životního stylu je spojena i s dalšími onemocněními, k nejznámějšímu patří zřejmě cukrovka.

Ačkoliv se z pohledu populace nejedná o pozitivní údaje, mohou být pro podnik zabývající se výrobou zdravých potravin do jisté míry považovány za příležitost do budoucna.

Technologické faktory

Sledování nejmodernějších technologií v oblasti výroby bude rovněž v zájmu každého podniku. Výroba potravin dlouhodobě patří mezi obory, kde je kladen velký důraz na používání moderních a vyspělých technologií. Podniky mají možnost účastnit se různých veletrhů a konferencí (např. konference: Moderní technologie pro potravinářský průmysl), které poskytují informace o nejnovějších trendech v oblasti výroby potravin.

Podle údajů Českého statistického úřadu bylo na vědu a výzkum v roce 2017 ze státního rozpočtu vynaloženo více než 30 mld. Kč. Celkové výdaje pak překročily hranici 90 mld. Kč, tuto částku tvořily z 60 % podnikatelské zdroje.

Ekologické faktory

V současné moderní době je již zapojení podniku do ochrany životního prostředí v rámci jeho kladné prezentace na veřejnosti považováno za nezbytné. Z pohledu podniku zabývajícího se výrobou potravin bude důležité zejména ekologické zpracování a recyklace odpadů. Podstatné je to, zda firma používá obaly šetrné k životnímu prostředí, jaké technologie jsou při výrobě potravin použity a z jakých surovin jsou potraviny vyráběny. Zda společnosti

nepoužívají při výrobě produktů palmový tuk, a tímto gestem vyjadřují aktivní podporu a nesouhlas s ničením deštných pralesů. Jednou z dalších možných činností, do kterých se společnosti mohou zapojit je také Fair trade obchod podporující výrobce z rozvojových zemí.

Shrnutí PESTLE analýzy

Z poznatků vyplývajících z hodnocení legislativních faktorů lze v nejbližší době očekávat zavedení 3. a 4. fáze zákona č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, který se výrazně dotkne také analyzované společnosti. Z ekonomických faktorů lze za největší hrozbu považovat zvyšující se minimální mzdu, tato skutečnost tak výrazně ovlivňuje růst mzdových nákladů v podniku. Z informací uvedených v kapitole 3, lze rovněž předpokládat, že klesající výnosy obilovin zapříčiní růst cen této komodity na trhu.

Naopak za příležitost lze považovat, i přestože z pohledu zdraví populace nejde o pozitivní vývoj, rostoucí počet lidí s onemocněním celiakie či cukrovky. Příležitostí je také rostoucí zájem populace o zdravé potraviny a současný módní trend zdravého životního stylu.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Následující kapitola obsahuje zhodnocení finanční situace podniku pomocí vybraných ukazatelů za období 2014–2017. K této analýze jsou použity výroční zprávy společnosti z portálu Justice.cz. Zjištěné ukazatele jsou v další části následně srovnány s vypočtenými hodnotami daného odvětví. Pro přesnější srovnání byly použity hodnoty CZ-NACE 10 Výroba potravinářských výrobků. Grafické znázornění vývoje vybraných ukazatelů viz přílohy 2-4.

Majetková struktura podniku

V prvních dvou letech hodnoceného období byl podíl stálých a oběžných aktiv na celkových aktivech daného roku rovnoměrný. Největší podíl na stálých aktivech tvořily ve sledovaném období stavby, zhruba 50 %. Na aktivech oběžných se pak nejvíce podílí zásoby, druhý největší podíl připadl krátkodobým pohledávkám. Především v důsledku zvyšujících se hodnot držených zásob podnikem, došlo v následujících letech 2016 a 2017 k převaze oběžných aktiv nad stálými. Zvyšování zásob také ovlivnilo hodnoty některých ukazatelů zjištěných v následujících částech kapitoly.

Struktura pasiv podniku

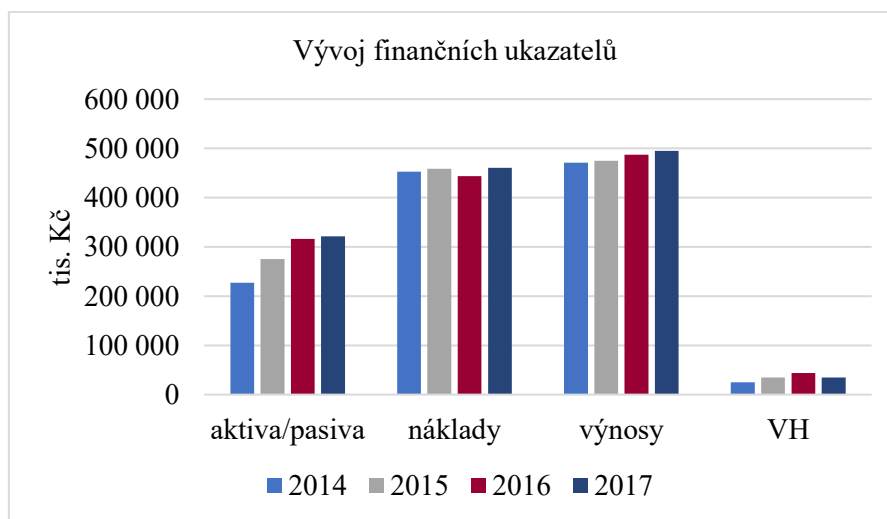
Ve sledovaném období dochází k růstu hodnoty vlastního kapitálu, v důsledku zvyšující se hodnoty výsledku hospodaření minulých let, který se na celkové hodnotě vlastního kapitálu

podílí ze 70 %. Od roku 2014, kdy převyšovaly hodnoty cizích zdrojů hodnotu vlastního kapitálu došlo k jejich snížení a v následujícím roce 2015 již byla situace zcela opačná. Tento fakt je dán především splácením a snižováním krátkodobých závazků podniku.

Výnosy a náklady podniku

V roce 2017 došlo k nárůst osobních nákladů společnosti, k nejvýraznějšímu zvýšení došlo u nákladů mzdových. Vzhledem k tomu, že nejsou k dispozici údaje o počtu zaměstnanců, lze jen odhadovat, co bylo příčinou tohoto nárůstu. Do jisté míry mohlo tento ukazatel v daném roce ovlivnit také zvýšení minimální mzdy (pozn. v roce 2017 došlo k nárůstu minimální mzdy o 1 100 Kč, viz tabulka 4.2).

Celkové výnosy společnosti jsou po celé období vyšší než celkové náklady, což značí, že společnost dosahovala zisku ve všech hodnocených letech 2014–2015. Dosahovaná hodnota zisku analyzované společnosti byla nejvyšší v roce 2016, kdy byl zaznamenán zisk ve výši 43 578 tis. Kč.



Graf 4.5 – Vývoj hodnot vybraných ukazatelů

Zdroj: výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

4.3.1 Srovnání výsledků vybraných ukazatelů podniku s odvětvím

Ukazatele rentability

Zjištěné ukazatele společnosti ve sledovaném období kolísají. Při výpočtech bylo postupováno podle vzorců určených k výpočtu těchto ukazatelů uvedených v kapitole 2.4.2.

V roce 2017 došlo k poměrně výraznému poklesu, ve srovnání s předcházejícím rokem 2016, téměř u všech hodnocených ukazatelů. Největší změnu zaznamenal v meziročním srovnání ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE).

Tabulka 4.4 – Ukazatele rentability společnosti a odvětví

Semix Pluso s.r.o.	2014	2015	2016	2017
ROA	14,03 %	15,82 %	16,66 %	13,47 %
ROE	22,34 %	23,59 %	22,99 %	15,43 %
ROS	7,01 %	9,63 %	10,98 %	8,85 %
ROCE	16,14 %	19,43 %	17,55 %	12,72 %
CZ NACE 10				
ROA	6,96 %	6,92 %	8,14 %	7,61 %
ROE	10,53 %	10,57 %	12,76 %	11,66 %
ROS	4,29 %	4,28 %	5,44 %	4,88 %
ROCE	9,46 %	9,38 %	11,20 %	10,35 %

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože došlo k poklesu hodnot téměř u všech hodnocených ukazatelů, viz tabulka 4.4, zůstávají výsledky, kterých společnost v roce 2017 dosáhla, jak u hodnot ukazatele ROE, tak u ostatních ukazatelů rentability nad průměrem celého odvětví.

Ukazatele likvidity

V případě běžné likvidity (L3) v posledním hodnoceném roce 2017 vykazuje podnik hodnotu 4,18, což ukazuje na minimální pravděpodobnost problému se splácením krátkodobých závazků podniku. U ukazatele pohotové likvidity (L2) se společnost v doporučeném rozmezí hodnot nacházela po většinu analyzovaného období, ke zvýšení hodnoty nad doporučený limit došlo v roce 2017 zejména v důsledku nárůstu držených zásob podnikem. Kritických hodnot dosahuje podnik v případě „nejpřísnějšího“ ukazatele okamžité likvidity (L1). V letech 2015 a 2016 byla hodnota tohoto ukazatele jen 0,07 a 0,08, nedosahuje tedy ani minimální doporučené hranice, která činí 0,2. Kritická hodnota tohoto ukazatele byla v těchto obdobích zapříčiněna zejména vysokými krátkodobými závazky k úvěrovým institucím. V roce 2017 došlo k výraznému poklesu těchto závazků a přiblížení se k doporučené minimální hodnotě.

Ve srovnání s odvětvím CZ-NACE 10, viz tabulka 4.5, dosahuje podnik nadprůměrných výsledků v případě hodnot běžné (L3) a také pohotové likvidity (L2). Značně podprůměrné hodnoty však vykazuje v rámci celého hodnoceného období podniku ukazatel okamžité likvidity (L1), který se však v roce 2017 již přiblížil průměru daného odvětví.

Tabulka 4.5 – Likvidita podniku a odvětví CZ NACE 10

Semix Pluso, s.r.o.	2014	2015	2016	2017
L3	1,63	2,00	2,88	4,18
L2	1	1,18	1,43	2,02
L1	0,1	0,08	0,07	0,15
CZ-NACE 10				
L3	1,36	1,29	1,29	1,29
L2	0,94	0,87	0,87	0,89
L1	0,17	0,19	0,19	0,18

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Doporučená hodnota ukazatele obratu aktiv by měla dosahovat minimální hodnoty 1. Z tohoto pohledu byla nejlepší situace pro podnik v roce 2014, kdy tuto hodnotu překonala dvojnásobně. Od tohoto roku však obrat aktiv klesá, v porovnání s odvětvím zůstává jeho hodnota i nadále nadprůměrná. Mimo hodnoty obratu aktiv klesá také hodnota obratu zásob, zejména v důsledku zvyšování hodnoty držených zásob, kde narůstá především hodnota materiálu v podniku. Z toho důvodu také došlo ve sledovaném období, k nárůstu ukazatele doby obratu zásob. U těchto ukazatelů je však žádoucí, aby se hodnota v čase snižovala. V roce 2014 činila doba obratu zásob 37 dnů, v roce 2017 již tato hodnota však byla téměř dvojnásobná.

Tabulka 4.6 – Ukazatele aktivity podniku a odvětví

Semix Pluso, s.r.o.	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	2,00	1,64	1,52	1,52
Obrat zásob	9,74	8,07	6,03	5,69
Doba obratu zásob (ve dnech)	37	45	61	64
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	54	60	57	55
CZ-NACE 10				
Obrat aktiv	1,46	1,33	0,93	0,86
Obrat zásob	10,34	10,39	9,75	10,55
Doba obratu zásob (ve dnech)	35	35	37	34
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	64	56	61	61

Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání hodnot dosažených podnikem s hodnotami v odvětví jsou výsledky podniku nadprůměrné, viz tabulka 4.6, pouze u ukazatele doby obratu pohledávek, což znamená, že podniky v odvětví dostávají zaplacené za své pohledávky za delší časový interval než hodnocená společnost.

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost podniku se za analyzované období značně snížila. K této skutečnosti vedl zejména pokles hodnoty krátkodobých závazků k úvěrovým institucím. Snižuje se rovněž

míra zadluženosti v důsledku rostoucí výše vlastního kapitálu. Dosažená hodnota v roce 2017 již byla nad průměrem odvětví.

Tabulka 4.7 – Ukazatele zadluženosti podniku a odvětví

Semix Pluso s.r.o.	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	50,14 %	45,97 %	39,29 %	28,98 %
Míra zadluženosti	101,86 %	85,62 %	65,49 %	41,31 %
Úrokové zatížení	7,12 %	4,17 %	3,48 %	1,61 %
CZ NACE 10				
Celková zadluženost	49,47 %	49,38 %	49,23 %	48,43 %
Míra zadluženosti	98,36 %	98,10 %	98,30 %	94,26 %
Úrokové zatížení	6,98 %	6,52 %	5,00 %	5,10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Míra zadluženosti v odvětví výrazně neklesala, avšak vykazovala po hodnocené období stabilní hodnoty. Snižování hodnoty nákladových úroků vedlo ke kladnému vývoji ukazatele úrokového krytí, kde společnost dosahuje trojnásobně lepších výsledků v porovnání s podniky v daném odvětví, viz tabulka 4.7.

Bankrotní modely podniku

K určení finančního zdraví podniku a zjištění, zda společnost na trhu ve srovnání s konkurenty vykazuje pozitivní výsledky, lze také použít výpočet Tafflerova bankrotního modelu či některého z IN indexů vytvořených pro podmínky českého prostředí (viz kapitola 2.4.3). V následující části bude nejprve vypočten nejnovější z řady těchto indexů, Index IN05.

Tabulka 4.8 – Index IN05

Rok	2014	2015	2016	2017
IN05	2,06	2,62	2,74	4,15

Zdroj: vlastní zpracování

V případě ukazatele IN05 je žádoucí výsledná hodnota vyšší než 1,6. Z tabulky 4.8 vyplývá, že společnost dosáhla lepších výsledků v každém z hodnocených roků. V případě srovnání hodnot na počátku období s rokem 2017 je výsledný index IN05 téměř dvojnásobně vyšší. Společnost na základě výsledků tohoto ukazatele vykazuje uspokojivou finanční situaci.

Tabulka 4.9 – Tafflerův bankrotní model

Rok	2014	2015	2016	2017
TZ	0,87	1,15	0,93	1,06

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.9 ukazuje vývoj dílčích ukazatelů nutných k výpočtu celkové hodnoty TZ. Přestože hodnota výsledků v jednotlivých letech kolísá, podnik vykazuje po celé hodnocené období hodnoty vyšší než 0,3, což značí nízkou pravděpodobnost bankrotu společnosti.

Shrnutí výsledků finanční analýzy

Daný podnik vykazoval v průběhu hodnoceného období zlepšení téměř ve všech analyzovaných ukazatelích. Nepříznivě by však do budoucna mohlo podnik ovlivňovat rychle rostoucí množství zásob. V podniku se zejména zvyšují položky surovin (materiálu). Vzhledem k činnosti, kterou se podnik zabývá (výrobou pekařských směsí a snídaňových cereálií), je nutné brát v potaz riziko znehodnocení zvláště pak u zvyšující se zásoby obilovin. V úzkém vztahu s touto skutečností lze také předpokládat rostoucí náklady podniku na jejich skladování. Rovněž zvyšování úrovně minimálních mezd může mít do budoucna vliv na hodnoty osobních nákladů, tuto skutečnost však podnik nemá možnost v budoucnu nijak ovlivnit.

Naopak pozitivně lze hodnotit růst vlastního kapitálu a také snižování krátkodobých závazků společnosti k úvěrovým institucím. Právě vysoké hodnoty krátkodobých bankovních úvěrů v počátku hodnoceného období ovlivnily negativně některé z hodnocených ukazatelů. Také hodnoty Tafflerova bankrotního modelu vypovídají o uspokojivém finančním zdraví společnosti. Ve většině ukazatelů použitých ke srovnání podniku s ostatními společnostmi v odvětví dosahuje podnik nadprůměrných výsledků.

4.4 SWOT analýza

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.3.4, SWOT analýza poskytuje komplexní shrnutí poznatků vyplývajících z předcházejících analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Vzhledem k úzkému zaměření interní analýzy pouze na zhodnocení finanční situace podniku v porovnání s ostatními podniky v odvětví, je poměrně složité identifikovat faktory působící a ovlivňující podnik uvnitř.

Slabé stránky podniku

Na základě finanční analýzy lze za jednu ze slabých stránek podniku považovat vázanost kapitálu v zásobách. Rostoucí zásoby tak zvyšují vázanost kapitálu, který by mohl být společností investován efektivněji jiným způsobem. Zásoby budou mít rovněž vliv na zvyšující se náklady na skladování. K hlavní surovinám nutným pro zabezpečení chodu výroby společnosti patří různé druhy obilovin, které vyžadují speciální způsoby k jejich uchování, aby se předešlo jejich případnému znehodnocení a ztrátě kvality. S tímto faktem je spojena další slabá stránka společnosti, kterou je vysoká závislost na dodavatelích vstupních surovin a kvalitě jejich dodávek, na kterých pak přímo závisí jakost vyráběných produktů. Za slabou stránku lze považovat také malé povědomí o značce u koncových zákazníků vzhledem k působení známějších a větších společností zabývajících stejnou činností na trhu.

Silné stránky podniku

Významnou silnou stránkou podniku je zejména vlastnost výrobního know-how a také registrované ochranné známky. Společnost na trhu působí již řadu let a bude tak znalcem ve svém oboru, i tuto skutečnost nelze ve výčtu silných stránek podniku opomenout. Další silnou stránkou je také zřízení vlastního vývojového centra, které tak umožňuje společnosti pružněji reagovat na aktuální potřeby zákazníků, na poptávku a také na současné trendy na trhu. Angažovanost při ochraně životního prostředí a také členství v Koalici proti palmovému tuku prezentuje společnost na veřejnosti velmi kladně a rovněž tím dává najevo, že jí není lhostejný vývoj životního prostředí, ve kterém působí, touto činností tak vytváří další silnou stránku.

Hrozby

K nejvýraznějším hrozbám, které plynou pro společnost z vnějšího prostředí, patří zejména vysoký počet konkurentů v odvětví a také vysoká zastupitelnost vyráběných produktů. Další hrozby plynou rovněž z měnící se legislativy. V současnosti se očekává přijetí třetí a čtvrté vlny EET, která se podniku také výrazně dotýká (viz kapitola 4.2).

Hrozbu představují také klesající výnosy produkce zemědělských plodin, zapříčiněné především měnícími se klimatickými podmínkami. Tato skutečnost tak může v budoucnu výrazně ovlivňovat ceny obilovin na trhu.

Příležitosti

Největší příležitost představuje rostoucí obliba zdravého životního stylu a s tím také spojený zájem populace o to, jaké potraviny konzumují. Tento fakt však nemusí být spojen pouze s příležitostmi pro společnost, ale také s hrozbou rostoucí atraktivity tohoto odvětví, konkrétně tedy nových konkurentů zabývajících se výrobou zdravých cereálních produktů. Avšak zde je příležitost pro stávající podniky ve vysoké kapitálové náročnosti spojené se založením nové společnosti a nutností splnit řadu legislativních ustanovení.

Ačkoliv se z pohledu populace jedná o nepříznivý vývoj, z pohledu podniku představuje rostoucí počet nemocných celiakií či jiným onemocněním vyžadující změnu životního stylu příležitost v podobě nárůstu nových zákazníků.

Východiska SWOT analýzy

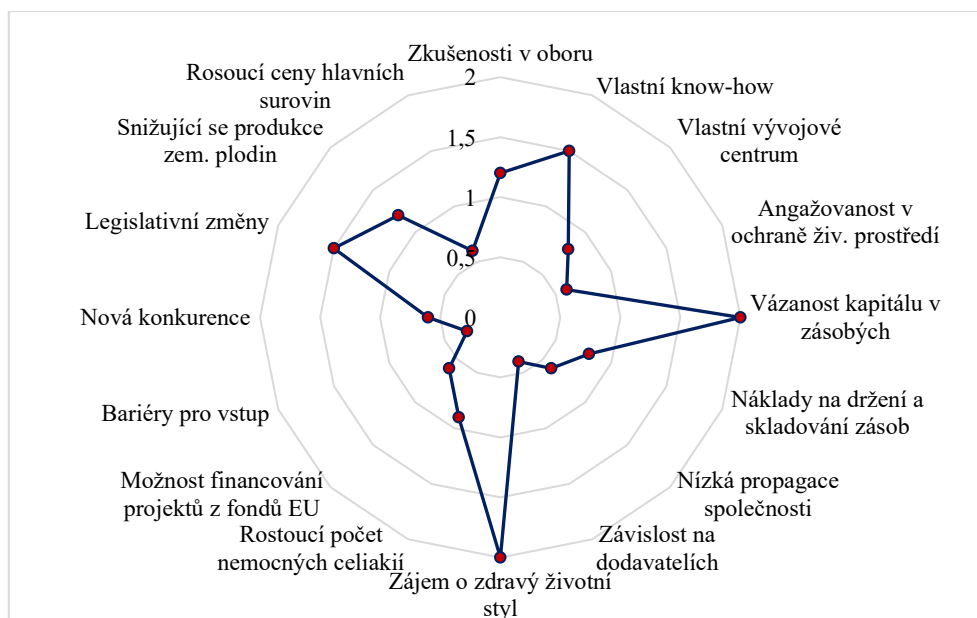
Výchozí tabulka 4.10 obsahuje údaje s jednotlivými interními a externími faktory, které působí na analyzovanou společnost. Každému faktoru byla přiřazena váha a hodnota, dle závažnosti, kterou pro společnost představuje. Součet hodnot všech hodnocených faktorů může společnosti posloužit k určení a rozhodnutí o konkrétní strategii, viz kapitola 2.3.4.

Tabulka 4.10 – Východiska SWOT analýzy

Interní analýza	Silné stránky (S)	váha	hodnocení	celkem	Slabé stránky (W)	váha	hodnocení	celkem
	Zkušenosti v oboru	0,3	4	1,2	Vázanost kapitálu v zásobách	0,4	5	2
	Vlastní know-how	0,3	5	1,5	Náklady na držení a skladování zásob	0,2	4	0,8
	Vlastní vývojové centrum	0,2	4	0,8	Nízká propagace společnosti	0,2	3	0,6
	Angažovanost v ochraně živ. prostředí	0,2	3	0,6	Závislost na dodavatelích	0,2	2	0,4
	Součet			4,1	Součet			3,8
Externí analýza	Příležitosti (O)	váha	hodnocení	celkem	Hrozby (T)	váha	hodnocení	celkem
	Zájem o zdravý životní styl	0,4	5	2	Nová konkurence	0,2	3	0,6
	Rostoucí počet nemocných celiakii	0,3	3	0,9	Legislativní změny	0,3	5	1,5
	Možnost financování projektů z fondů EU	0,2	3	0,6	Snižující se produkce zem. plodin	0,3	4	1,2
	Bariéry pro vstup	0,1	3	0,3	Rosoucí ceny hlavních surovin	0,2	3	0,6
	Součet			3,8	Součet			3,9

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě údajů z předešlé tabulky 4.10 byl sestaven paprskový graf, který znázorňuje vliv faktorů jednotlivých skupin SWOT analýzy.



Graf 4.6 – Působení jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

V případě interních faktorů, tedy silných a slabých stránek podniku, je vyššího celkového hodnocení dosaženo u skupiny faktorů tvořící silné stránky podniku. Tento stav je z pohledu podniku příznivý, avšak je třeba silné stránky i nadále posilovat, např. využívat vývojového

centra k neustálému zdokonalování nabízeného sortimentu Z faktorů ovlivňující slabé stránky podniku je třeba se zaměřit na vyšší propagaci společnosti. Vzhledem k vysokému počtu konkurenčních společností, by tak mohla oslovit nové zákazníky a dostat se více do jejich povědomí. Zvýšenou pozornost, by firma rovněž měla věnovat, již zmíněné rostoucí úrovni zásob.

U faktorů externí analýzy však nepatrně vyššího celkové hodnocení dosáhly hrozby. Z těchto faktorů lze v budoucnu předpokládat působení především nových legislativních nařízení a také působení klimatických změn na produkci obilovin.

Strategie

V případě, že by společnost zvolila ze strategií, mezi kterými má možnost výběru – strategii SO může se zaměřit především na rostoucí počet nemocných celiakií, kde v rámci svého vývojového centra vytvoří nové bezlepkové produkty a tím tak dojde k rozšíření nabízeného sortimentu pro tyto zákazníky a také k oslovení zákazníků nových. Zkušenosti v oboru, které společnost v průběhu let získala, může využít v rámci zvyšujícího se zájmu o zdravý životní styl, neboť v rámci dlouholetého působení na trhu má povědomí o přáních a potřebách zákazníků. Své zkušenosti by také mohla rozšířit na jinou výrobu potravinářských výrobků. Zaměřit by se mohla např. na výrobu produktů určených pro sportovní výživu. K ochraně životního prostředí, na které společnost také soustřeďuje, může využít finanční podporu některého z fondů EU, např. k nákupu ekologických zařízení pro výrobu apod.

V rámci strategie ST by se společnost např. mohla soustředit na činnosti v oblasti vývoje zaměřeného na snižování dopadu klimatických změn na produkci zemědělských plodin a rozšířit tak angažovanost v ochraně životního prostředí.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provedení analýzy podnikatelského prostředí a odvětví z pohledu vybrané společnosti zabývající se výrobou potravinářských výrobků. Konkrétně se jednalo o odhalení příležitostí a hrozeb plynoucích pro společnost z okolního prostředí. A následně také o vymezení silných a slabých stránek dané společnosti.

Z údajů o odvětví, uvedených na počátku praktické části, byl zjištěn zvyšující se počet podniků zabývajících se výrobou potravinářských výrobků jako daná společnost. Naopak pokles byl dlouhodobě zaznamenán ve vývoji výnosů zemědělských plodin, tato skutečnost je do budoucna pro podnik velmi důležitá, neboť obiloviny představují nejdůležitější surovinu pro výrobu. Pokles byl zaznamenán také ve spotřebě obilovin na obyvatele.

V rámci Porterova modelu pěti sil byl zjištěn vysoký počet konkurentů podniku na trhu. Jak v oblasti výroby pekařských a cukrářských směsí, tak také v případě podniků zabývajících se výrobou celozrnných cereálií a podobných výrobků. S touto skutečností je také spojen fakt velkého výskytu substitutů na trhu. Rovněž byly zjištěny výrazné bariéry, které musí nově příchozí konkurenti překonat pro vstup do tohoto odvětví. Zejména se jednalo o vysokou kapitálovou náročnost spojenou s počátkem činnosti a také s nutností splňovat legislativní náležitosti, které jsou, v případě získání oprávnění k činnosti v oblasti výroby potravin vysoké.

Z faktorů analyzovaných metodou PESTLE bylo zjištěno především do budoucna plynoucí ohrožení zavedením třetí a čtvrté vlny EET, v rámci Zákonu č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. Na podnik rovněž ve sledovaném období mělo dopad zvyšování úrovně minimálních mezd, které se tak promítlo zvýšením mzdových nákladů podniku zjištěných v později při provedení finanční analýzy. V případě sociálních faktorů bylo podstatné zjištění rostoucího počtu nemocných celiakií, které pro společnost do budoucna představuje příležitost, jelikož se podnik v rámci své výroby zaměřuje také na produkty bez obsahu lepku. Avšak z pohledu populace se nejednalo o příznivý vývoj.

Výsledky finanční analýzy ukázaly uspokojivé finanční zdraví analyzovaného podniku a také ve srovnání s odvětvím podnik vykazoval nadprůměrné hodnoty téměř ve všech hodnocených ukazatelích. Na počátku sledovaného období byl vývoj některých ukazatelů ovlivněn vysokými závazky podniku k úvěrovým institucím. Hodnota těchto závazků však v průběhu hodnoceného období klesala. Ve sledovaném období rovněž došlo k nárůstu držených zásob podnikem, růst zásob také vyvolal zvýšení nákladů na skladování a také vzrostlo riziko jejich znehodnocení.

Silné stránky podniku tvořily na základě výsledků SWOT analýzy především vlastní know-how, díky kterému společnost může vytvářet odlišné výrobky od konkurenčních firem.

Další velkou výhodou tvoří vlastní vývojové centrum společnosti, které může pomoci pružněji reagovat na poptávku a aktuální požadavky zákazníků. Za slabou stránku, lze na základě výsledků finanční analýzy považovat zvyšující se vázanost kapitálu společnosti v zásobách. V důsledku toho, tak kapitál nemohl být použit efektivněji. Ze strategií SWOT byla společnosti stanovena doporučení v rámci SO strategie, tedy využití silných stránek prostřednictvím příležitostí. Díky dlouhé tradici a zkušenostem v oboru výroby potravin bylo navrženo zaměřit se na výrobu i jiných potravinových výrobků např. rozšířit sortiment o výrobky určené pro sportovní výživu. Rovněž je možné využít prostředky z fondů EU k nákupu ekologických zařízení pro výrobu a zvýšit tak ekologičnost podniku apod.

Na základě shrnutí všech údajů, lze odvodit, že se jedná o stabilní společnost s dlouholetou tradicí na trhu s širokým sortimentem nabízených produktů zdravé výživy. Z finanční situace také vyplývá, že se jedná o podnik bez větších finančních potíží jen s minimální pravděpodobností bankrotu.

Seznam použité literatury

Knížní zdroje

- [1] BRECHTA, Bohumil, Monika GRASSEOVÁ, ed., 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [5] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [6] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6657-8.
- [7] MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] MATUSIKOVÁ, L., M. ČERNEK, T. KRESTOVÁ, M. MIKUŠOVÁ, M. PAPALOVÁ, P. ŠNAPKA a K. ZELINKOVÁ, 2017. *Strategický management*. 2. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-4038-3.
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- [10] RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [11] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [12] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, 2017. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0733-0.
- [13] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

- [14] TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [15] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [16] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické zdroje

- [1] *Alimpek.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://www.alimpek.cz/op-2-historie-firmy>
- [2] *Akcr.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: http://www.akcr.cz/data_ak/18/k/Stat/Potraviny2017.pdf
- [3] *Akcr.cz* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: http://www.akcr.cz/data_ak/19/k/Stat/SklizenDefinitivni190218.pdf
- [4] *Aktualne.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-ma-nejstabilnejsi-ekonomiku-v-eu-v-porovnani-predbehlo/r~6c76096031ca11e8b8310cc47ab5f122/>
- [5] *Bonavita.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.bonavita.cz/cs/>
- [6] *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-ekonomika-poroste-v-roce-2019-o-3-procenta-117344.html>
- [7] *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-a-oborove-informace.html>
- [8] *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych
- [9] *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- [10] *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpoctove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>

- [11] *Dotykacka.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.dotykacka.cz/pokladni-system-pro-sit-a-retezce-podniku/>
- [12] *Eagri.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/zivotni-situace/zahajeni-cinnosti-v-potravinarstvi.html>
- [13] *Ec.europa.eu* [online]. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Employment_statistics/cs
- [14] *Emco.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://emco.cz/nas-pribeh/>
- [15] *Etrzby.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/odkdy-evidovat-trzby>
- [16] *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/803/sekce/vstup-cr-do-eu/>
- [17] *Extrudo.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.extrudo.cz/o-extrudo/>
- [18] *E15.cz* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/nezamestnanost-je-na-historickem-minimu-tvrdi-statistici-1328375>
- [19] *Finance.cz* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-v-cr-a-v-eu/dane-v-eu/dane-v-polsku/>
- [20] *Fucik.cz* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/zmeny-u-dani-z-prijmu-v-polsku-od-roku-2019/>
- [21] *Impa.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://www.impa.cz/o-nas>
- [22] *Irozhlás.cz* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: https://www.irozhlás.cz/zivotni-styl/zdravi/celiakie-pocet-nemocnych-bezlepkova-dieta_1805191122_jak
- [23] *Justice.cz* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=209244&typ=UPLNY>
- [24] *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/psenice-graf-vyvoje-ceny/>

- [25] *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/459834-ceske-a-slovenske-firmy-plati-nejvyssi-odvody-v-regionu/>
- [26] *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- [27] *Mpo.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2017--240172/>
- [28] *Mpo.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>
- [29] *Mpsv.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>
- [30] *Novinky.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/472890-cesko-plni-dve-ze-ctyr-kriterii-pro-prijeti-eura.html>
- [31] *Novinky.cz* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/476748-nezamestnanost-v-cesku-je-stale-nejnizsi-v-eu-drzi-se-na-2-3-procenta.html>
- [32] *Nutrend.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.nutrend.cz/o-spolecnosti/pc3639/>
- [33] *Prumyslovaautomatizace.com* [online]. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <http://www.prumyslovaautomatizace.com/pekarny-a-mlyny>
- [34] *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/>
- [35] *Semix.cz* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <http://www.semix.cz/cz/o-nas/historie-firmy/>
- [36] *Vimcojim.cz* [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: https://www.vimcojim.cz/magazin/clanky/o-vyzive/Cesi-chteji-nakupem-potravin-podporit-sve-zdravi,-ale-nevedi,-jak-na-to__s10010x9694.html
- [37] *Visionofhumanity.org/* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/06/Global-Peace-Index-2018-2.pdf>

Seznam zkratek

A	Aktiva
BRC	British Retail Consortium
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
HACCP	Hazard Analysis Critical Control. Points (systém kritických bodů)
HDP	Hrubý domácí produkt
IFS	International food standard
KZ	Krátkodobé závazky
MFCR	Ministerstvo financí ČR
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
T	Tržby
VH	Výsledek hospodaření
ZPS	Závazky po lhůtě splatnosti

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2019

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam konkurentů

Příloha č. 2: Grafické znázornění vývoje vybraných ukazatelů rentability

Příloha č. 3: Grafické znázornění vývoje vybraných ukazatelů likvidity

Příloha č. 4: Grafické znázornění vývoje vybraných ukazatelů zadluženosti